

Louvain School of Management

**Étude de faisabilité et de rentabilité du
projet entrepreneurial :
Mamie Colette**

Auteur : Rachel Scailquin
Promoteur(s) : Julie Hermans
Année académique 2022-2023
Master en Sciences de gestion

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à l'écriture de ce mémoire. Je tiens donc à remercier ;

Mme Julie Hermans, professeur à l'université catholique de Louvain en sa qualité de promotrice pour sa disponibilité, son investissement et ses précieux conseils.

Nicole Dedonder, ancienne professeur de comptabilité pour son aide précieuse lors de l'élaboration de mon plan financier.

Mes parents, Laurence Celant et Jean-Christophe Scailquin pour leur relecture approfondie et leurs corrections orthographiques et grammaticales.

Mon compagnon, Charlie Dujardin, pour son aide à la retranscription des entretiens empathiques.

Ma famille et mes proches pour leur soutien et leurs encouragements.

Enfin, merci à vous, qui prenez le temps de lire mon travail. Je vous souhaite une agréable lecture.

Résumé

Ce mémoire est un mémoire projet de type Business Plan. L'objectif est d'analyser la faisabilité et la rentabilité du projet entrepreneurial Mamie Colette. Il s'agit d'une société qui commercialise des sous-vêtements pour femmes, inclusifs et écoresponsables. Ce travail est composé de différentes parties comme une analyse du secteur économique, un plan opérationnel ainsi qu'un plan financier et une analyse SWOT. Finalement, un élément central de ce mémoire est un outil clé de l'entrepreneuriat : le Business Model Canvas qui représente le modèle économique du projet.

Mots clés : entrepreneuriat, business plan, business model canvas, inclusivité, écoresponsabilité

TABLE DES MATIÈRES

I. PARTIE INTRODUCTIVE	3
1. Executive summary	3
2. La genèse du projet	5
3. Méthode	6
II. ANALYSE DU SECTEUR ÉCONOMIQUE	7
1. Analyse des différents marchés	7
1.1 Analyse du marché générique : industrie textile de l'habillement	7
1.2 Analyse du marché du secteur d'activité : sous-vêtements.....	10
1.3 Analyse du marché de la catégorie de produit : sous-vêtements écoresponsables.....	11
1.4 Analyse du marché de la catégorie de produit : sous-vêtements inclusifs	13
2. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	14
2.1 Analyse PESTEL.....	14
2.2 Analyse de la concurrence.....	17
2.3 Canevas stratégique.....	19
2.4 Stratégie Océan Bleu	20
2.5 Analyse des 5 Forces de Porter	21
III. MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SON ÉVOLUTION	24
1. Objectif Océan Bleu	24
2. Le modèle d'affaires	24
2.1 Business Model Canvas Carré : approche théorique.....	24
2.2 Business Model Canvas Carré de départ : approche pratique	26
IV. ÉTUDE DE MARCHÉ ET TESTS RÉALISÉS	27
1. Choix d'une méthodologie	27
2. Entretiens empathiques (the problem itself)	28
2.1 Méthodologie	28
2.2 Topic Map	28
2.3 Échantillonnage	29
2.4 Limites.....	29
2.5 Résultats de l'enquête.....	29
2.6 Conclusions	38
2.7 Problem Canvas.....	38
3. Etude quantitative (the problem solution fit)	39
3.1 Méthodologie	39
3.2 Échantillonnage	39
3.3 Limites.....	39
3.4 Résultats de l'enquête.....	40
3.5 Conclusions	45
4. Minimum Viable Product (the product market fit)	45
4.1 MVP	46
4.2 Carte test.....	46
4.3 Conclusion.....	46

V. BUSINESS MODEL CANVAS CARRÉ STABILISÉ : APPROCHE PRATIQUE...	47
VI. ANALYSE SWOT	48
1. Approche théorique.....	48
2. Approche pratique : Mamie Colette.....	49
VII. MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE	50
1. Plan marketing	50
1.1 Les 4P.....	50
1.2 Identité visuelle et branding	53
1.3 Brand key	62
2. Phasage du lancement du projet	64
2.1 Lancement du projet.....	64
2.2 Indicateurs clés de performance (KPI'S)	65
2.3 Étendue des ventes	65
2.4 Développement d'autres produits.....	65
3. Forme juridique du projet.....	66
3.1 Forme de société.....	66
3.2 Statuts	66
3.3 Règlementations et autorisations.....	67
3.4 Gouvernance.....	69
4. Perspectives et modalités de business développement au-delà de 3 ans.....	70
4.1 Potentiel développement d'une boutique indépendante.....	70
4.2 Potentielle collaboration avec une association caritative.....	70
VIII. PLAN FINANCIER.....	71
1. Revenus attendus, structure des coûts, rentabilité attendue.....	71
2. Break-even point	72
3. Pistes envisagées pour maximiser la rentabilité	72
4. Investissements nécessaires	73
5. Besoin en financement	73
6. Besoin en fonds de roulement.....	73
7. Sources de financement	73
8. Tableau de trésorerie sur 3 ans	73
9. Compte de résultats prévisionnel sur 3 ans	74
10. Bilan prévisionnel sur 3 ans.....	75
IX. REcul CRITIQUE	76
X. CONCLUSION FINALE.....	80
XI. BIBLIOGRAPHIE.....	82
XII. ANNEXES.....

I. PARTIE INTRODUCTIVE

1. Executive summary

Mamie Colette est une entreprise spécialisée dans la vente de sous-vêtements inclusifs et écoresponsables pour femmes. Nous croyons fermement que chaque femme mérite de se sentir belle, confiante et à l'aise dans ses sous-vêtements, et c'est pourquoi nous nous efforçons de créer des produits de qualité exceptionnelle qui répondent à ces besoins. Le marché des sous-vêtements pour femmes connaît une croissance soutenue, avec une demande croissante pour des produits de qualité, confortables et élégants.

Notre entreprise se démarque en offrant des sous-vêtements qui combinent confort exceptionnel, design sophistiqué et matériaux de haute qualité. Nous mettons l'accent sur l'utilisation de tissus biologiques et artisanaux et des coupes parfaites qui s'adaptent à toutes les morphologies. De plus, nous proposons un concept unique, celui d'associer des bases de soutien-gorge avec des clips en dentelle.

Notre modèle d'affaires repose sur la vente en magasins revendeurs qui permet aux clientes d'acheter nos produits près de chez elles. Grâce à nos revendeurs, nous pouvons étendre notre présence et toucher un public plus large. Nous ciblons les femmes à partir de 20 ans, présentes en Wallonie et dans la Région de Bruxelles-Capitale, soucieuses de la qualité, de la durabilité et de l'esthétisme de leurs sous-vêtements.

Notre stratégie de marketing repose sur une combinaison de publicité en ligne ciblée, de partenariats avec des créatrices de contenu sur internet, de rencontres avec nos clientes et puisque le meilleur marketing reste le produit lui-même, nous pensons que nos produits exceptionnels se vendront par eux-mêmes grâce à leur valeur ajoutée et à la satisfaction qu'ils procureront à nos clientes. À propos de nos partenaires, nous prévoyons de travailler en étroite collaboration avec des partenaires 100% européens et à taille humaine.

Mamie Colette est bien positionnée pour capturer une part d'un marché en plein essor, celui des sous-vêtements pour femmes inclusifs et écoresponsables. Avec notre proposition de valeur unique, notre stratégie marketing solide et nos engagements, nous sommes confiants dans notre capacité à devenir une marque reconnue et appréciée par nos clientes.

Cependant nos prévisions financières sont défavorables quant au lancement du projet dans sa forme actuelle. C'est pourquoi une réévaluation de la situation financière actuelle est conseillée afin d'identifier les causes sous-jacentes et d'arriver à bâtir un projet durable et prospère.

2. La genèse du projet



Je m'appelle Rachel Scailquin, je suis porteuse de ce projet et autrice de ce mémoire. Mon Curriculum vitæ se trouve en annexe 1.

Après avoir terminé mes études secondaires à La Louvière, dans l'option Mathématiques/Sciences, j'ai décidé de commencer un bachelier en marketing à la haute école EPHEC située à Louvain-la-Neuve. Du haut de mes 17 ans, une nouvelle aventure s'offrait à moi : une nouvelle ville, un nouveau mode de vie et surtout, de nouvelles études. J'ai énormément aimé mon bachelier à la haute école. J'ai eu l'impression d'avoir trouvé ma voie, le marketing. Ces études allient la créativité à la rigueur. De plus, c'était l'intermédiaire parfait entre les secondaires et l'université. Durant cette formation, j'ai eu la chance d'acquérir un large panel de compétences tant créatives, commerciales, entrepreneuriales, critiques que de leadership. Cette formation m'a également permis de travailler sur plusieurs projets entrepreneuriaux. « *Les Mac à Oli* » par exemple, un projet axé sur les macarons, créé avec mon équipe en première année, qui a remporté le premier prix du concours de fin d'année. Ensuite, ayant toujours eu de l'intérêt pour l'entrepreneuriat, j'ai choisi l'option « Entrepreneuriat et innovation » lors de ma dernière année de bachelier. L'objectif de l'option était de créer une entreprise fictive par groupe. Nous avons donc créé « *Lizy* », une société de livraison sur lieu de travail. C'est également lors de ma dernière année que j'ai choisi d'effectuer mon stage de 12 semaines au sein d'une start-up de street marketing, *Yuba*.

Après mon diplôme en juin 2020, je décide de ne pas m'arrêter là et d'intégrer la Louvain School Of Management sur le campus de Louvain-la-Neuve. L'année passerelle terminée, j'entame donc ma première année de master. J'approfondis mes connaissances en marketing acquises lors de mon bachelier en choisissant l'option « *Advanced Marketing for Connected Brands* ». Les cours de majeure me plaisent tout particulièrement. En avril, mon équipe est sélectionnée parmi 25 autres équipes de l'UCL pour continuer la compétition du L'Oréal Brandstorm à Amsterdam. Nous avons créé « *Naila* », une machine qui appliquait du vernis à motifs personnalisés via une application mobile sur les ongles.

À la fin de cette première année de master, je fais face au choix du sujet de mon mémoire. C'est alors tout naturellement que l'idée de travailler sur un mémoire-projet axé sur l'élaboration d'un business plan me vient. L'idée du produit est également très claire : confectionner des sous-vêtements pour femmes qui s'adaptent à tous les corps et qui respectent l'environnement et les

travailleurs sur toute la chaîne de valeur avec une production 100% européenne, un sacré défi à relever. C'est lors de ma deuxième année de master que mon parcours s'est vraiment orienté vers l'entrepreneuriat. Après six semaines de cours communs à Louvain-la-Neuve, je choisis de suivre l'option « Entrepreneuriat » donnée sur le campus de Mons. J'ai eu l'envie d'acquérir des savoirs, des connaissances et de l'expérience afin d'optimiser mes compétences dans ce domaine. L'option est composée de trois cours : entrepreneuriat technologique, savoir entreprendre et entrepreneuriat collectif. Cette partie de mon cursus universitaire a été un moment clé dans l'élaboration de mon mémoire.

J'aimerais également profiter de cette partie du mémoire pour expliquer les motivations qui m'ont poussée à un tel projet. Du plus loin que je me souviens, j'ai toujours été confrontée aux mêmes types de publicités pour sous-vêtements, aux mêmes types de corps féminins : des corps qui respectaient les « pseudos » standards de beauté que la société fait peser sur les femmes. Des corps « parfaits » ou du moins « photoshopés » et donc des corps auxquels aucune femme ne pouvait s'y identifier. Des corps qui remettaient en question notre propre beauté, notre propre estime de soi.

Concernant les sous-vêtements, je me souviens très bien de toutes ces heures passées dans les magasins de lingerie, à chercher *le* sous-vêtement qui m'irait parfaitement. Parfois trop serré, parfois trop large, sans maintien, sans confort, peu flatteur, trop « mémérisant », bref jamais assez bien. Sans parler des changements corporels qui faisaient en sorte que *le* sous-vêtement finalement acheté ne restait parfait que peu de temps. En repensant à cela, ce n'est pas un hasard si j'ai eu une relation conflictuelle permanente avec mon corps pendant des années. En fin de compte, je ne regrette pas ces années. Elles m'ont amenée à rêver de changement, à rêver de voir un jour des corps « normaux » dans les publicités commerciales, de trouver un jour *le* sous-vêtement confortable et flatteur adapté aux variations de mon corps . Depuis cette prise de conscience, j'ai toujours voulu être actrice de ce changement. J'ai toujours secrètement voulu lancer ma propre marque de sous-vêtements inclusive et écoresponsable, sans jamais penser que j'en aurais un jour la chance. Jusqu'au moment où une simple réponse positive de ma future promotrice m'a donné l'opportunité folle de me lancer dans ce business plan, le business plan de ma marque.

À côté de l'aspect « inclusif » que je voulais donner à la marque, il était impensable pour moi de ne pas prendre en compte l'éthique et l'écoresponsabilité de ce projet, deux aspects qui me

tiennent particulièrement à cœur. C'est pourquoi j'ai décidé de partir sur une composition de sous-vêtements clean et 100% européenne, une production éthique et une transparence totale sur chaque aspect de l'entreprise. Le but est de se positionner en opposition à l'industrie de la fast-fashion qui s'amplifie de plus en plus ces dernières années. Cette tendance très répandue dans l'industrie de la mode qui repose sur le renouvellement ultrarapide des collections, cette tendance du « toujours plus » comme j'aime l'appeler. Ces grandes marques qui produisent des vêtements à un rythme de production très rapide, avec des matières premières de faible qualité par le biais d'une production à très bas coût et surtout, peu éthique. Mais ce mouvement cache une réalité très peu glorieuse : désastres sanitaires et écologiques, drames humains et discriminations. Une réalité contre laquelle, on ne peut pas rester indifférent.

Ce sont donc ces schémas sociaux que je vais tenter non pas de reproduire, mais à l'inverse, de combattre. J'aimerais créer une marque porteuse de sens pour toutes les femmes. Je ne veux pas apporter ma vision héroïque sur tout cela, mais bien une vision alternative, émancipatrice, en contribuant au bien commun des femmes. Et j'espère sincèrement que mon projet entrepreneurial sera acteur du changement. L'objectif de mon projet est simple : *produire moins, mais produire mieux*. Nager à contre-courant en produisant différemment, dans le respect des droits des travailleurs et de l'environnement. Le projet Mamie Colette invite l'industrie du textile à ralentir et invite les consommatrices à repenser leurs comportements d'achat. La priorité du projet sera également de donner de la valeur aux sous-vêtements et à l'acte d'achat. Un défi de taille, mais un défi qui en vaut la peine. Ces deux axes ont donc été le point de départ de mon projet.

3. Méthode

Pour l'élaboration de ce mémoire, j'ai opté pour une approche *lean start-up*. La démarche effective est celle liée à cette approche. En effet, plus les ressources et l'incertitude sont fortes, plus cette approche est pertinente. Cette approche nécessite de saisir les événements extérieurs, qu'ils soient bons ou mauvais et de les intégrer aux projets. L'objectif est d'être en développement continu en testant les hypothèses auprès des utilisateurs via des études et des *minimum viable products* pour ensuite pivoter, à la suite de feedbacks des futurs utilisateurs. C'est une approche beaucoup plus dynamique que celle traditionnelle (Ghezzi, A.,2019).

II. ANALYSE DU SECTEUR ÉCONOMIQUE

L'objectif de cette partie analytique est de recueillir des informations à propos des différents marchés sur lesquels le projet est présent. Une analyse de l'environnement externe sera également réalisée. Par la suite, une conclusion de l'analyse sectorielle sera établie à partir des éléments recueillis. Ces éléments seront ensuite classés en opportunités (éléments sur lesquels l'entreprise pourra s'appuyer) ou menaces (éléments sur lesquelles le projet va devoir rebondir).

1. Analyse des différents marchés

Cette partie du mémoire est composée de l'analyse de plusieurs marchés. Un marché est un système d'interactions entre des publics, qui peuvent être composés d'individus, d'entreprises ou d'institutions qui ont un rôle ou une influence directe sur les ventes d'un produit (EPHEC, 2017).

Le projet Mamie Colette est positionné vis-à-vis du marché global de l'industrie textile de l'habillement. Ce marché générique est défini par un besoin : celui de se vêtir. Le deuxième marché, celui du secteur d'activité, est un mode de réponse au premier besoin et se traduit donc par une filière. Dans le cas du projet, cette filière est celle des sous-vêtements. Le troisième marché est celui de la catégorie de produit (EPHEC, 2017). Dans notre cas, nous sommes sur les sous-vêtements écoresponsables et éthiques puisque ce sont deux caractéristiques qui constituent nos produits. Finalement, le dernier marché qui sera étudié est celui des sous-vêtements inclusifs, car c'est également une caractéristique qui compose la marque.

1.1 Analyse du marché générique : industrie textile de l'habillement

L'industrie textile de l'habillement regroupe toutes les activités de conception, de fabrication et de commercialisation des textiles servant à l'habillement. Pour ce projet, je compte concentrer mes recherches sur le marché de l'industrie textile de l'habillement en Belgique et en France, mais également d'un point de vue mondial si les chiffres et informations sont insuffisants sur le marché belge.

Concernant l'industrie à laquelle je souhaite m'opposer, à savoir l'industrie de la fast-fashion, celle-ci connaît une explosion de la demande avec +40% en dix ans (Gondola, 2020). D'ailleurs, après avoir effectué une année entière de recherches Google à travers le monde entier, on

apprend que l'enseigne chinoise de fast fashion Shein, est la marque la plus populaire de la planète (Metrotime, 2022). A contrario, on observe un attrait grandissant pour les vêtements de seconde main ou provenant d'enseignes éthiques. D'après une étude réalisée par le magazine Weekend, trois quarts des Belges seraient prêts à payer davantage pour une mode plus durable. En effet, la moitié des répondants témoigne acheter durable (9,6% pour les francophones contre 4,9% du côté néerlandophone). Pour eux, le terme « durable » peut être défini selon plusieurs critères (Le Vif, 2022).

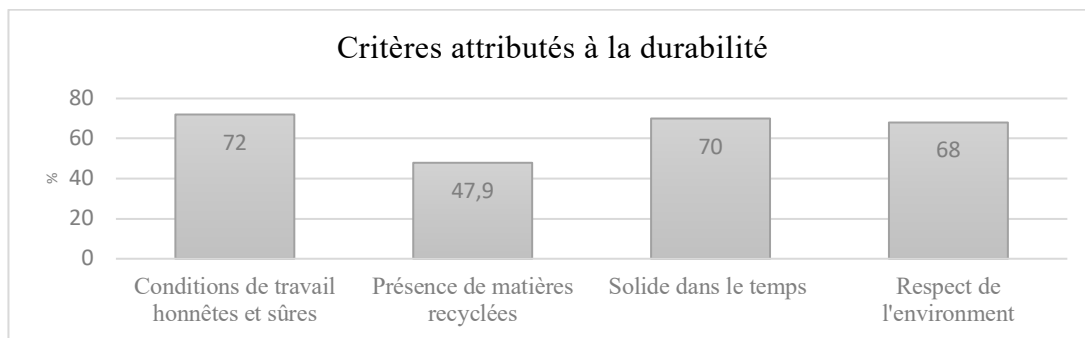


Figure 1 - Critères attribués à la durabilité

Concernant la nationalité des marques, nous savons que 95 % des consommateurs belges pensent que les marques belges devraient mieux communiquer sur leur belgitude (Le Vif, 2022).

Parlons à présent des conséquences de l'industrie textile vestimentaire. Cette industrie a un impact colossal sur l'environnement. Pourtant, il peut être compliqué de s'imaginer l'ampleur de cet impact. En fait, plusieurs éléments se cachent derrière cela. Tout d'abord, la consommation d'eau. L'industrie du textile se place en troisième position concernant les secteurs les plus consommateurs d'eau dans le monde, après la culture de blé et de riz (Ademe, 2022). Par exemple, la production d'un jeans demande jusqu'à 10.000 litres d'eau (Porcelijn, 2018).

Ensuite, les émissions de CO² générées par cette industrie dépassent celles des secteurs des vols internationaux et le trafic marin réunis. Par exemple, 32 kg de CO² sont émis pour fabriquer ce même jeans (Ademe, 2022). On peut également citer les émissions de soufre dues aux transports des marchandises et aux cultivateurs de fibres qui utilisent des pesticides. Sans oublier que, à l'heure actuelle, 70 % des fibres synthétiques produites sont pétrosourcées (Ademe, 2022).

Enfin, ce sont aussi tous les produits chimiques utilisés pour teindre les vêtements et les engrais utilisés pour faire pousser le coton qui terminent leur voyage dans les nappes phréatiques et les cours d'eau (Ademe, 2022). Cette industrie a également un impact sociétal. Face à l'augmentation de la demande et afin de maintenir des prix de vente attractifs, beaucoup de grandes enseignes de vêtements ont délocalisé leur production vers les pays asiatiques tels que le Bangladesh, qui représente 59 % des exportations textiles pour le marché européen, la Chine et le Pakistan. Ces pays n'ont pas eu le temps de s'adapter à cette demande exponentielle, ce qui cause de la surexploitation et des accidents industriels fréquents (Ademe, 2022).

En 2020, la Chine était le premier pays exportateur de textiles au niveau mondial (Statista, 2022). Dans ces usines chinoises, le travail forcé des Ouïghours est la norme. En fait, 83 des plus grandes marques au monde contribueraient à l'exploitation de cette minorité en Chine, et 38 d'entre elles font partie du secteur de l'habillement et du textile. Autrement dit, un vêtement en coton sur cinq vendu dans le monde est composé du fil produit dans le Xinjiang, par le travail forcé de Ouïghours (New York Times, 2021).

En plus des terribles conditions de travail, certaines grandes enseignes de la fast-fashion utilisent des produits nocifs pour la santé des consommateurs. En effet, selon le nouveau rapport de Greenpeace, 47 produits vendus par l'enseigne SHEIN ont été testés. Ces tests ont révélé que 15 % d'entre eux renferment des produits chimiques dangereux allant au-delà des limites fixées par l'Union européenne. 32 % d'entre eux sont composés de produits chimiques dangereux à des niveaux inquiétants (Greenpeace, 2022). Même si beaucoup d'autres enseignes de la fast-fashion ont déjà fait de grands progrès dans l'élimination progressive des produits chimiques, elles vendent encore tout de même des produits composés de polyester, de soie artificielle, de nylon ou encore d'acrylique. Ces matières synthétiques renferment de nombreux agents chimiques (Novethic, 2018).

Tous ces vêtements sont vendus en magasins physiques, mais également en ligne. D'ailleurs, le secteur du e-commerce en Belgique ne fait que croître depuis des années. Si on s'attarde sur les chiffres, on constate que 61 % de la population en Wallonie soit 2 personnes sur 3, a déjà acheté des produits ou services en ligne (Retis, 2022). Sur base de l'enquête du SPF Économie, le secteur de l'habillement se classe en pole position des biens / services commandés sur internet en Belgique avec 57 %. Cependant, l'étude réalisée par le magazine Weekend dévoile que

74 % des sondées préfèrent le shopping dans un commerce physique. En effet, beaucoup de consommateurs ont encore le besoin d'essayer le produit avant de passer à l'achat.

1.2 Analyse du marché du secteur d'activité : *sous-vêtements (lingerie)*

Au sein du marché des sous-vêtements féminins se trouvent deux grandes catégories : la corseterie avec les soutiens-gorge et brassières et la lingerie de jour avec les culottes, corsets et porte-jarretelles (Businessscoot, 2023). Au niveau mondial, les experts s'attendent à un taux de croissance annuel composé de 7,79 % entre 2022 et 2027 pour le marché de la lingerie. Les marchés à la croissance la plus rapide sont le marché européen, celui du Moyen-Orient et finalement de l'Afrique (Mordor Intelligence, 2021).

Pourtant, un phénomène de fond est arrivé depuis la pandémie du COVID-19 et séduit de plus en plus de femmes, celui du « no bra »¹. D'après une enquête réalisée par Ifop, et relayée par le magazine Marie Claire Belgique, 7 % des Françaises ne portent jamais, voir presque jamais de soutien-gorge depuis le confinement, contre 3 % avant le confinement (Ifop, 2020). Aucune tendance similaire n'a cependant été détectée quant au fait de ne pas porter des bas de sous-vêtements de type culotte.

En parlant des impacts de la pandémie, on apprend qu'avant le COVID-19, les femmes préféraient toucher, sentir, essayer et acheter leurs sous-vêtements dans des magasins physiques. Cependant, en raison des différents confinements et donc des fermetures obligatoires, les clientes ont été obligées de rester chez elles. Ce changement de mode de vie a déclenché un changement dans leur comportement d'achat (Mordor Intelligence, 2021). En effet, un article apparu dans le magazine Fashion Network nous explique que selon le baromètre Kantar, les achats de lingerie effectués en ligne sur internet ont représenté 19,7% en 2020 (contre 15,2% en 2019).

Outre le changement dans leur comportement d'achat, c'est également un changement dans la mentalité envers les sous-vêtements qui a eu lieu au fil des années, passant de produits de nécessité à des produits de mode. Les couleurs, les coupes et les matières prennent du poids dans le processus de décision d'achat. Par exemple, la demande de sous-vêtements sans couture, d'une seule pièce, au look naturel a augmenté parmi les consommatrices.

¹ Traduction française : le fait de ne pas porter de soutien-gorge.

Concernant les distributeurs de lingerie pour femmes, ils sont nombreux. On retrouve sur ce graphique, la répartition de la valeur du marché de la lingerie féminine en France en 2017, selon le circuit de distribution (Statista, 2023).

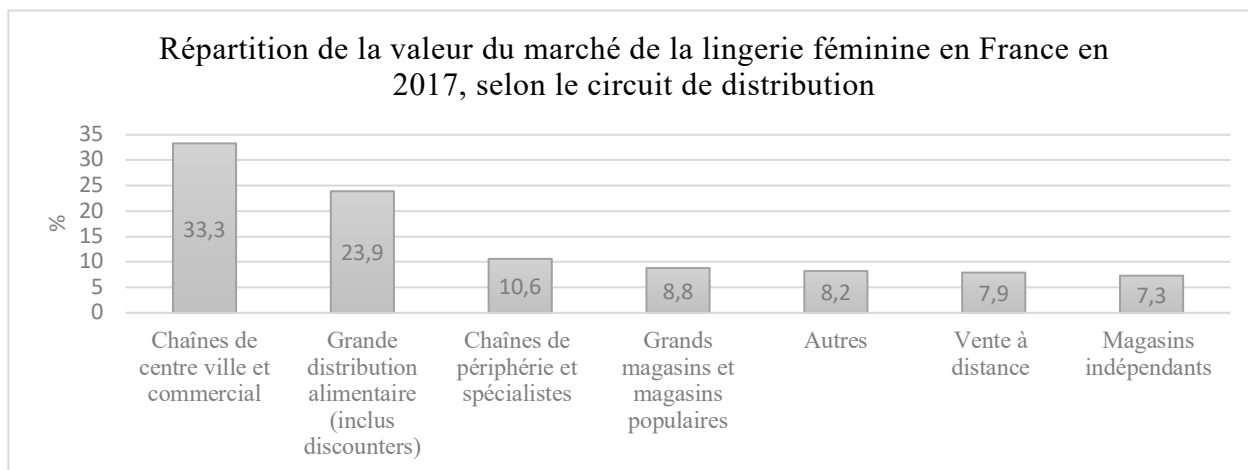


Figure 2 - Répartition de la valeur du marché de la lingerie féminine en France en 2017, selon le circuit de distribution.

1.3 Analyse du marché de la catégorie de produit : sous-vêtements écoresponsables

Ces dernières années, de nouveaux entrants ont fait leur apparition au sein de l'industrie des sous-vêtements écoresponsables et éthiques. En effet, on constate une croissance importante du secteur puisque nombreuses sont les nouvelles marques qui sont apparues. Des marques aux démarches responsables qui offrent à leurs consommateurs des produits fabriqués à partir de tissus respectueux de l'environnement, réduisant leur empreinte carbone, respectant les droits de l'Homme au sein de la production et affichant une transparence totale.

Cette mise en œuvre de la démarche RSE² est le fruit d'une prise de conscience de la part des entreprises quant à leur responsabilité sociale et environnementale qui est définie par la Commission européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (EUR-Lex).

Cependant, il est nécessaire de différencier les engagements honnêtes et respectés du greenwashing. Le greenwashing est une technique marketing et communicationnelle faite par une entreprise dans le but de donner une image éthique et écoresponsable trompeuse à ses consommateurs. Pour éviter cela, les nouvelles marques de lingerie éthique et écoresponsable

² Le terme RSE désigne la Responsabilité Sociétale des Entreprises

rassurent les consommateurs et garantissent leurs engagements en obtenant et communiquant les labels obtenus. On peut prendre l'exemple des labels Oeko-Tex, sans substances toxiques ou GOTS, sans pesticides ou engrais chimiques (ConsoGlobe, 2022).

Ces labels sont d'ailleurs de plus en plus présents dans l'industrie de la lingerie. En effet, beaucoup de marques ont compris que la lingerie est un textile en contact direct avec la peau et se doit donc d'être inoffensive pour la santé des consommateurs, ce qui n'est pas le cas pour les grandes enseignes de fast-fashion (cf. analyse du marché générique). Les matières synthétiques utilisées de mauvaise qualité peuvent être à l'origine de différents maux tels que des irritations, des allergies ou des infections. Ces agents toxiques pénètrent dans la peau, en particulier par les muqueuses. C'est aussi pour cette raison que de nombreuses jeunes marques utilisent des matières premières saines et naturelles pour fabriquer leurs sous-vêtements.

En plus d'utiliser des matières premières saines, ces marques éthiques travaillent avec des collaborateurs engagés. Par exemple, la confection des produits n'est plus délocalisée dans des pays sous-développés, mais bien dans des pays proches géographiquement afin de diminuer l'empreinte carbone, et ce, dans des usines certifiées où la main-d'œuvre n'est pas exploitée et où le respect pour l'environnement et pour les travailleurs (droit humain et conditions de travail respectés) est garanti.

Les matières premières saines et naturelles et la confection éthique ont un coût qui se répercute alors sur le prix de vente. De fait, les prix des sous-vêtements présents dans le secteur des sous-vêtements écoresponsables et éthiques sont plus élevés que ceux que l'on retrouve au sein de la fast-fashion. Ces prix sont dus à une juste rémunération des acteurs tout au long de la chaîne de valeur, mais également aux prix des achats des matières premières plus responsables de l'environnement. Cet élément est à double tranchant puisque, soit les consommateurs évaluent les prix comme excessifs et non justifiés et cet élément est donc perçu comme un frein, soit ils sont conscients de la juste valeur de leur achat et sont fiers de participer à une économie juste. C'est pourquoi les marques sont conscientes de leur prix de vente et incitent donc leurs consommateurs à consommer moins, mais mieux.

1.4 Analyse du marché de la catégorie de produit : sous-vêtements inclusifs

L'inclusivité peut se définir comme le fait de ne pas exclure, mais au contraire, inclure chacun (L'internaute). Je vais ici me concentrer sur l'inclusivité des corps adoptée par les marques de lingerie pour femmes. Cette analyse dans le secteur de la lingerie est d'autant plus pertinente puisque les publicités de sous-vêtements affichent plus de nudité que les publicités pour vêtements de type pull, chemise, pantalon, etc.

Cela faisait quelques années que cette inclusivité des corps était devenue un problème majeur au sein de ce secteur. Beaucoup de grandes marques de lingerie utilisaient des mannequins soumis à une vision idéaliste du corps, avec comme normes des femmes blanches, grandes, jeunes et maigres. Voilà l'image de la beauté de la femme que renvoyaient ces marques. D'ailleurs, on se rend compte que deux femmes sur trois se sentent complexées par leur corps. Cette sensation est d'ailleurs exacerbée par les publicités pour 86 % des femmes, par les réseaux sociaux pour 79 % et par la télévision pour 84 % d'entre elles (YouGiv, 2020).

L'inclusivité sur le marché des sous-vêtements est déterminée premièrement par une diversité des corps utilisés dans les publicités et la communication de la marque, mais également par une plus grande gamme de taille proposée aux consommatrices. En effet, les marques inclusives proposent des tailles allant souvent du XXS jusqu'au +3XL.

Les géants de la fast-fashion ont commencé à suivre cette tendance il y a quelques années. On peut citer l'exemple de l'enseigne H&M et sa collection H&M+ qui suscite néanmoins le débat puisque scinder les vêtements en deux collections différentes véhicule le fait que les femmes plus fortes ne peuvent pas porter les mêmes modèles que les femmes plus minces (The Body Optimist, 2023).

Ensuite, on peut analyser l'entreprise Victoria Secret qui propose aujourd'hui de la lingerie allant jusqu'au 2XL. Un virage énorme pour le PDG de cette marque qui avançait que « les femmes rondes ne faisaient rêver personne » (The Body Optimist, 2023). Le dernier exemple est celui de l'enseigne Etam qui, chaque année, présente son célèbre Etam Live Show et qui a révolutionné le mannequinat depuis 2019 avec des mannequins plus-size défilant sur le tapis en exposant la nouvelle collection annuelle (Closer, 2023).

Cependant, les femmes plus rondes défilant pour la marque restent lisses et sans défauts (sans cellulite, sans poils, sans boutons, sans vergetures, etc.), ce qui ne représente pas la réalité des corps.

Cette inclusivité est importante pour les consommateurs. En effet, une étude menée par Facebook en 2021 nous informe que 71% des personnes qui ont répondu à l'enquête veulent que les marques prônent l'inclusion et la diversité à travers leur communication, car cela rendrait la marque plus authentique à leurs yeux pour 61% des répondants (Tangram Lab, 2023). Pour appuyer cet élément, on observe que 72% des Français ayant répondu à une étude administrée par The Good Company et Kantar en mars 2022 trouvent qu'il est important, même très important de représenter la diversité dans les publicités (The Good Company et Kantar, 2022).

De plus, il existe un lien entre l'inclusivité des messages venant des marques et la consommation des produits de cette entreprise. En effet, plus la cible communicationnelle se sent incluse dans le message, plus il sera probable qu'elle passe à l'achat (Habefast Group, 2022).

2. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

2.1 Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet d'identifier les forces et les faiblesses présentes dans le macro-environnement d'une entreprise qui sont susceptibles d'avoir un impact positif, considéré comme une opportunité, ou un impact négatif sur celle-ci, considéré comme une menace. L'entreprise n'a aucun contrôle sur ces différentes variables et doit s'adapter. Cependant, cette analyse reste un outil très utile qui permet d'anticiper et de préparer l'entreprise à différents scénarios pessimistes ou optimistes, présents à la fin de l'analyse.

Population

On remarque un nombre de femmes plus important que celui des hommes en Wallonie et dans la Région de Bruxelles-Capitale. De plus, l'espérance de vie des femmes est également plus longue que celle des hommes. Cependant, on voit que le taux de natalité diminue à travers les années (Iweps).

Économique

Le taux d'emploi pour les femmes en Wallonie augmente depuis 2017 passant de 62,6% à 68,4% fin 2022. C'est également le cas pour la Région de Bruxelles Capital, puisque le taux d'emploi fin 2022 était de 60,7% pour les femmes de 20-64 ans, contre 55,7% fin 2017. Le taux de chômage en Région de Bruxelles Capital est quant à lui de 10,7% contre 13,7% fin 2017. En Wallonie, le taux de chômage est de 6,6% (8,3% fin 2017) (Stabel).

La hausse des prix des matières premières impacte l'industrie textile. D'ailleurs, la filière biologique est d'autant plus touchée avec, par exemple, une augmentation des prix de 90 % du coton biologique. Ceci a une incidence inévitable sur les prix de vente aux consommateurs. Une hausse des prix qui est d'autant plus difficile à gérer pour les petites entreprises plus fragiles, contrairement aux géants du secteur qui assurent être habitués aux fluctuations des coûts des matières premières (Fashion Network, 2022).

Socio-culturel

Le marché de la seconde main est en pleine croissance ces dernières années. Alors que l'achat de sous-vêtements d'occasion démotive, principalement pour des questions d'hygiène, le monde de la lingerie s'intéresse de plus en plus au marché de la seconde main (Fashion United, 2022).

Le « Social Media Marketing », un nouveau mode de marketing. Depuis quelques années, Facebook a diminué le nombre d'annonces sponsorisées dans le flux d'actualité. Le fondateur veut mettre en avant les interactions sociales plutôt que les annonces sponsorisées. Ce changement signifie que les marques qui réussissent à créer le plus d'engagement auprès de leurs abonnés seront celles qui auront le meilleur *reach*³. Cet engagement peut se faire par le biais d'interactions, de réactions et d'échanges (La fabrique du net, 2022).

Le mouvement « body positive » est né au milieu des années 2010 sur les réseaux sociaux avec le hashtag *#bodypositive*. Après plus de 10 ans, ce mouvement social ne vieillit pas puisqu'aujourd'hui, il est plus à la mode que jamais, soutenu même par les plus grandes stars internationales. Ce mouvement célèbre l'acceptation de soi et la visibilité de tous les types de corps féminins. L'objectif est de défaire les diktats de beauté imposés par la société sur les femmes (Gala, 2022).

³ Le reach est la couverture d'une campagne, d'un site ou d'un réseau publicitaire (Définitions Marketing, 2015)

Technologique

De nombreuses innovations techniques arrivent sur le marché du textile tout en réduisant l'impact environnemental. En effet, les avancées afin de créer des tissus naturels avec les mêmes performances techniques que les fibres de synthèse sont de plus en plus nombreuses. Les matières premières utilisées pour la création de textile évoluent constamment. On retrouve par exemple les algues marines, les fibres végétales et les fibres issues de fruits (Adresse, 2020).

L'automatisation est en train de remodeler considérablement l'industrie textile. Cela correspond à l'utilisation de technologies pour effectuer des tâches répétitives par le biais de robots, qui sont normalement réalisées à la main. Ce changement de confection bouleverse totalement la nature du travail dans la filière textile. En effet, le secteur devra peut-être faire face à la réduction du nombre d'emplois avec des métiers plus tournés vers le conseil et la conception qui forcera à mieux traiter et à mieux former les travailleurs du textile, peu importe le pays (Textile Addict, 2018).

Environnemental

Créer des vêtements par le recyclage de déchets plastiques océaniques et de filets de pêche est désormais possible. D'ailleurs, cette nouvelle manière d'obtenir du tissu recyclé ne cesse d'évoluer. Ce processus permet tout d'abord d'utiliser un plastique qui existe déjà, mais d'éviter également d'en créer un nouveau. Cela participe donc à l'économie des ressources naturelles premières. Tous ces déchets sont reconstitués pour être ensuite, transformés en fil (Collectif Démarqué, 2020).

Légal

Au niveau de l'industrie textile, l'article 13 de la loi AGEC publié le 29 avril 2022, permet d'encadrer les affirmations environnementales des entreprises qui mettent en vente des produits sur le marché français (Crystalchain). Cette loi est mise en application depuis le 1er janvier 2023 par le biais d'une fiche produit dématérialisée précisant les qualités et attributs environnementaux prévus par la loi. Elle doit être consultable et accessible aux consommateurs au moment de l'achat pour qu'ils puissent acheter en toute conscience. Cette fiche doit contenir l'incorporation de matière recyclée, la recyclabilité, la traçabilité géographique des trois étapes essentielles de fabrication à savoir, tissage/tricotage, teinture/impression et confection/assemblage du produit fini et la présence de fibres microplastiques.

Cette loi est actuellement présente en France. Cependant, nous pouvons nous poser la question : « le marché belge sera-t-il bientôt soumis à ce texte réglementaire ? ».

Conclusion

SCENARIO PESSIMISTES	SCENARIO OPTIMISTES
<ul style="list-style-type: none"> - Taux de natalité en Belgique décroissant - Hausse des prix des matières premières utilisées dans le secteur du textile - Attrait grandissant pour la lingerie de seconde main - Automatisation dans le secteur du textile (moins de contact humain) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de femmes que d'hommes en Wallonie et dans la Région de Bruxelles-Capitale - Lingerie en seconde main peu développée pour le moment pour des questions d'hygiène - Arrivée du social Media Marketing et de l'importance de l'engagement sur les réseaux sociaux - Popularité du mouvement <i>Body Positive</i> - Innovations techniques au sein du secteur du textile - Automatisation dans le secteur du textile (focus sur le conseil et la conception) - Recyclage des déchets océaniques dans le secteur textile - Article 13 de la loi AGEC en France (peut-être bientôt en Belgique)

2.2 Analyse de la concurrence

La concurrence représente toutes les offres rivales actuelles ou futures qu'un consommateur peut se procurer pour satisfaire le même besoin. On distingue la concurrence directe, c'est-à-dire les entreprises qui répondent au même besoin par une offre identique, et la concurrence indirecte, c'est-à-dire les entreprises qui répondent au même besoin par une offre de substitution. Nous parlons ici d'un besoin secondaire et non primaire puisque ces derniers sont des besoins à satisfaire pour survivre, ce qui n'est pas le cas des sous-vêtements. On parlera donc de besoins secondaires. Dans notre cas, nous nous intéressons au besoin matérialiste qui se caractérise par l'acquisition, la construction et la conservation d'actifs corporels. Afin de réaliser ce besoin, il est nécessaire d'acquérir des objets. Ici, ces objets sont des sous-vêtements (Journal Mural). On peut également parler d'alternatives, qui sont des solutions de remplacement.

2.2.1 Concurrence directe en France

Les deux critères sur lesquels je me suis basée pour distinguer les concurrents directs sont l'inclusivité et l'écoresponsabilité de leur offre. Il existe de nombreux concurrents directs situés en Europe (Danemark, France, Pologne, etc.) Cependant, je me suis focalisée sur les concurrents français déjà présents sur le marché depuis quelques années et qui sont les plus proches géographiquement de ma cible belge. Cette liste de concurrents n'est pas exhaustive, mais permet d'avoir une vue d'ensemble des critères traditionnels du marché, et donc poser le diagnostic de la présence d'un éventuel Océan Rouge⁴. L'analyse des quatre entreprises françaises concurrentes se trouvent en annexe 2 sous forme de tableaux.

Après avoir effectué plusieurs recherches, je remarque que mon projet se positionne dans un Océan Rouge au niveau du marché français puisque beaucoup d'entreprises sont déjà présentes sur le marché des sous-vêtements féminins écoresponsables et inclusifs. La concurrence est donc rude. Cet élément peut être perçu comme une menace, mais je suis d'avis que je peux en tirer du positif. Premièrement, cela signifie qu'il existe une demande sur ce marché et que je vais pouvoir l'exploiter. Ensuite, être entourée de concurrents peut m'aider à comprendre plus rapidement le secteur, ses défis, ses facilités et son fonctionnement.

2.2.2 Concurrence directe en Belgique

Concernant les concurrents directs belges, ils sont très peu nombreux. En effet, les recherches ont été longues avant de trouver le premier concurrent qui validait les deux critères sélectionnés à savoir l'inclusivité et l'écoresponsabilité de l'offre. L'analyse des deux entreprises belges concurrentes Devine et La Fille d'O se trouve en annexe 3 sous forme de tableaux.

2.2.3 Concurrence indirecte

Concernant la concurrence indirecte, qui concerne pour rappel, toutes les entreprises qui répondent au même besoin par une offre différente, les acteurs sont beaucoup trop nombreux pour que je puisse les analyser individuellement. En effet, on parle ici de toutes les marques qui proposent des sous-vêtements pour femmes sur le marché belge et qui ne respectent pas les

⁴ Un marché où la concurrence est acharnée (Chan Kim W. & Mauborgne R.,2010).

critères d'inclusivité et d'écoresponsabilité. Cependant, afin de donner une idée, je vais analyser l'offre d'une marque de grande distribution et celle d'une grande chaîne de lingerie issue de la fast-fashion. L'analyse de ces deux entreprises concurrentes se trouvent en annexe 4 sous forme de tableaux. On peut en conclure que le marché belge des sous-vêtements pour femmes qui ne sont pas écoresponsables et inclusifs est également un Océan Rouge puisque le nombre de concurrents est très élevé.

2.2.4 Les alternatives

Pour l'instant, je n'ai détecté que deux alternatives aux sous-vêtements classiques féminins. Il est probable que d'autres alternatives soient mentionnées lors des entretiens empathiques dans la prochaine partie du projet. La première alternative est tout simplement le fait de ne pas porter de soutien-gorge. Cette alternative ne concerne pas les bas de sous-vêtements. En effet, ce concept appelé « no bra » consiste à ne pas porter de soutien-gorge volontairement. Cette alternative n'est présente que pour une minorité de femmes, mais mérite d'être mentionnée. Un choix libérateur pour certaines, effrayant et inconfortable pour d'autres. Ce que l'on retient de nos diverses recherches sur le sujet, c'est que les raisons de ce choix sont multiples, mais le confort est l'un des arguments les plus évoqués.

La deuxième alternative est celle des sous-vêtements de sport portés lors des activités du quotidien. En effet, ces produits ne sont pas présents sur le même marché puisqu'ils sont adaptés aux mouvements et impacts répétés. Ils apportent souvent plus de maintien et sont souvent plus épais avec des bretelles plus larges, souvent appréciés par les femmes ayant de plus grosses poitrines. De plus, les sous-vêtements de sport ne sont pas composés des mêmes tissus que ceux de la vie quotidienne (de la dentelle, de la tulle,...) par risque d'occasionner de légères brûlures dues aux frottements.

2.3 Canevas stratégique

Afin de visualiser les points saillants de différenciation entre nos deux concurrents directs belges Devine et La Fille d'O, j'ai réalisé un canevas stratégique composé des éléments fondateurs et facteurs clés de succès : le prix, l'inclusivité, l'écoresponsabilité, la présence en Wallonie et dans la Région de Bruxelles-Capitale, le confort des produits et le côté flatteur de ceux-ci.

Pour cela j'ai classé sur une échelle de valeurs chaque critère entre 0 (inexistant) et 10 (parfait) en passant par des intermédiaires tels que 5 (améliorations possibles). Grâce à cette notation, différentes courbes de valeur se sont créées.

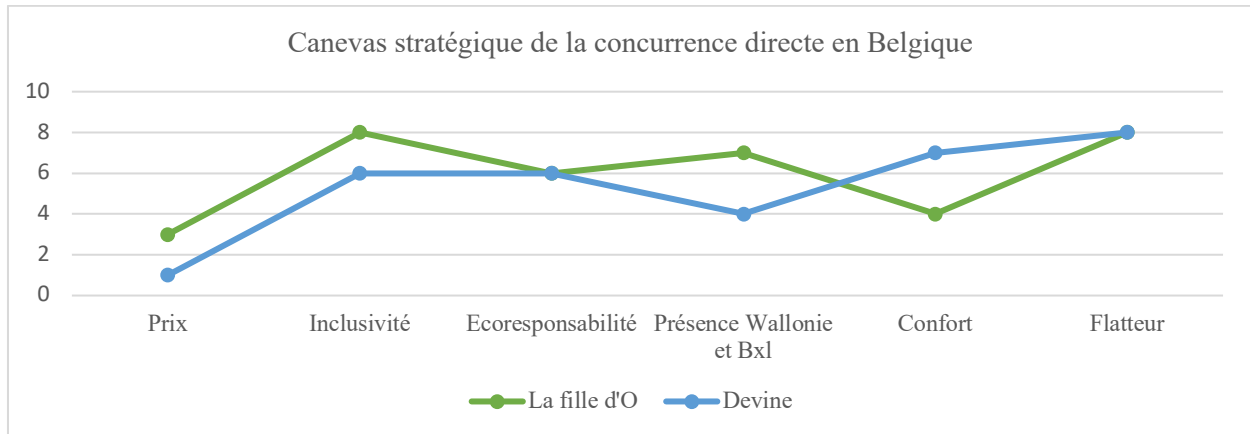


Figure 3 - Canevas stratégique de la concurrence directe en Belgique

2.4 Stratégie Océan Bleu

La stratégie de l'Océan Bleu est un concept stratégique élaboré par W. Chan Kim et Renée Mauborgne. L'Océan Bleu est en réalité un marché dépourvu de concurrence. Puisqu'il n'y a pas de concurrence, il faut créer une demande par une offre créatrice de valeur. C'est une approche novatrice. Un Océan Rouge, contrairement à l'Océan Bleu, est un marché où la concurrence est acharnée. La demande est bien présente et il faut l'exploiter. Les produits sont d'ailleurs connus par les consommateurs. Les possibilités de croissance y sont souvent difficiles (Chan Kim W. & Mauborgne R.,2010)

Comme nous l'avons expliqué plus haut, nous nous positionnons dans un Océan Rouge au niveau français et au niveau du marché belge de la concurrence indirecte. Néanmoins, l'océan n'est pas rouge sur le marché belge de la concurrence directe. En effet, il existe quelques concurrents directs en Belgique, mais le marché n'est pas saturé. De plus, nos concurrents directs belges n'offrent pas la même proposition de valeur que sera la nôtre. Par exemple, l'entreprise Devine se distingue par des sous-vêtements féminins fabriqués sur mesure dans un atelier situé en Belgique. Les prix de vente sont donc particulièrement élevés. La Fille d'O, notre deuxième concurrent belge, se distingue par des produits et un style de marque avant-gardiste très spécifique qui ne peut pas plaire à toutes.

Notre challenge sera donc de créer notre Océan Bleu grâce à une innovation qui créera de la valeur et qui permettra de nous démarquer de la concurrence directe belge. Cet Océan Bleu se concrétisera par notre proposition de valeur qui se sera exposée dans la prochaine partie du projet.

2.5 Analyse des 5 Forces de Porter

Cet outil a été créé par le professeur Michael Porter en 1979 (E-commerce Nation, 2021). Pour lui, d'autres facteurs présents sur le marché doivent également être considérés comme de la concurrence. Il définit d'ailleurs le terme « concurrent » comme toute forme d'intervenant économique, qui pourrait être un facteur diminuant les facultés d'une entreprise active sur un marché à être profitable. Le modèle des 5 forces de Porter repose sur l'idée que la profitabilité d'un secteur permet d'évaluer son attractivité. Je vais donc analyser ces différentes forces afin de répondre de manière stratégique à la concurrence.

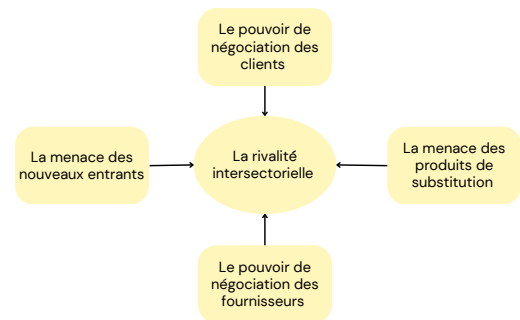


Figure 4 - 5 forces de Porter

Pouvoir de négociation des clients

« Plus les clients ont du pouvoir, moins l'entreprise aura la chance d'être rentable. » Dans notre cas, le pouvoir de négociation des clientes est faible. Tout d'abord la demande est assez élevée (cf. analyse de marché) sur un marché avec peu de fournisseurs. En effet, le nombre de fournisseurs de sous-vêtements écoresponsables et inclusifs pour femmes sur le marché belge est peu élevé, ce qui provoque peu de sources d'approvisionnement de ce type de produits. Ensuite, nous ne devons pas faire face à une menace d'intégration vers l'amont puisque cela serait trop coûteux, chronophage et technique pour les clientes de produire elles-mêmes les mêmes sous-vêtements que nous comptons créer. Certes, nous serons dépendants de nos clientes pour générer du profit, mais celles-ci n'auront cependant pas de pouvoir de négociation puisque la demande est supérieure à l'offre.

Pouvoir de négociations des fournisseurs

« *Plus les fournisseurs ont du pouvoir, moins l'entreprise aura l'opportunité de faire du profit.* » En tant que petite entreprise présente dans le secteur de la lingerie inclusive et écoresponsable, nos fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé. Premièrement, étant donné notre petite taille et nos petites quantités demandées, nous ne sommes pas en mesure de négocier les conditions des contrats. Deuxièmement, notre proposition de valeur repose en partie sur des sous-vêtements composés de matières premières biologiques et sur une confection 100% européenne et éthique. Nous sommes donc tenus de respecter nos engagements, ce qui induit qu'encore une fois, nous ne pouvons pas vraiment négocier avec nos fournisseurs au risque de les perdre.

La menace des produits de substitution

« *Plus il existe de produits de substitution sur le marché, plus l'entreprise est menacée.* » Comme nous l'avons analysé précédemment, la concurrence est présente sur notre marché. En effet, il existe une grande concurrence directe sur le marché français des sous-vêtements écoresponsables et inclusifs. En ce qui concerne la concurrence indirecte sur le marché belge, elle est également vivace puisqu'un produit de substitution est défini comme un bien qui peut être acheté à la place d'un autre, et qui répond au même besoin. Nous pouvons en conclure que la menace des produits de substitution est importante.

La menace des nouveaux entrants

« *Plus la menace des nouveaux entrants est grande, plus la profitabilité à long terme de l'entreprise est menacée.* » La menace des nouveaux entrants est conséquente dans notre cas. En effet, le marché des sous-vêtements écoresponsables et inclusifs requiert plusieurs barrières à l'entrée comme les labels qui identifient et garantissent l'origine et le niveau de qualité des tissus utilisés. Ensuite, pour entrer sur le marché des sous-vêtements éthiques et écoresponsables, il faut que toute la chaîne de production le soit. On y voit donc l'obligation pour les nouveaux entrants de travailler avec des partenaires qui respectent les conditions de travail de leurs travailleurs. De plus, pour être totalement en cohérence avec les valeurs de l'écoresponsabilité, il faut également que chaque aspect de la marque ait le plus petit impact possible sur l'environnement.

Ensuite, le marché des sous-vêtements inclusifs demande de nager à contre-courant des standards de beauté imposés par la société en exposant une réelle diversité des corps féminins et en proposant une gamme de taille étendue. Pour terminer, on comprend que plusieurs critères sont obligatoires afin d'entrer sur ce marché, ce qui complique la venue des nouveaux entrants.

La rivalité intersectorielle

« *Plus la rivalité intersectorielle est élevée, plus l'intensité de la concurrence le sera.* » Comme nous l'avons déjà dit, le marché des sous-vêtements écoresponsables et inclusifs n'est pas très développé en Belgique. La lutte entre les concurrents directs sur le marché belge afin d'augmenter les parts de marché n'est pour l'instant pas à craindre puisqu'ils sont de petites tailles et que le degré de différenciation entre eux est assez important. Le marché est donc libre.

III. MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SON ÉVOLUTION

1. Objectif Océan Bleu

Comme nous venons de l'analyser dans la partie précédente, le marché des sous-vêtements féminins qui ne sont pas écoresponsables et inclusifs en Belgique se trouve dans un Océan Rouge. C'est également le cas pour le marché français des sous-vêtements, cette fois écoresponsables et inclusifs. C'est pourquoi j'ai besoin de réfléchir à un ou plusieurs éléments qui constitueront ma proposition de valeur, qui me démarqueront de la concurrence et donc, qui créeront mon Océan Bleu.

2. Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires est défini comme la manière de créer et de capturer de la valeur par une entreprise. Pour aider les décideurs et donc aussi les entrepreneurs à identifier, voire établir leur modèle d'affaires, Osterwalder & Pigneur (2010) ont créé un outil qui est aujourd'hui considéré comme incontournable : le Business Model Canvas. Cependant, au vu de mon projet entrepreneurial, j'ai décidé de challenger cet outil en utilisant le BMC² qui est une adaptation puisqu'il contient quatre blocs supplémentaires au BMC traditionnel.

2.1 Business Model Canvas Carré : approche théorique (SOL. J.,2021)

Le Business Model Canvas Carré est, comme son nom l'indique, un canevas à suivre afin de dresser plus facilement le modèle d'affaires d'une entreprise. Cet outil synthétique permet de résumer en une seule page, l'entièreté d'un business model. Il offre ainsi une vue globale sur l'ensemble des actions à concrétiser. Sa représentation visuelle et son langage commun simple sont des éléments qui en font sa force et qui ont contribué à répandre son adoption. Chacune des cases est composée d'éléments considérés comme fondateurs. Cependant, comme je viens de l'expliquer, il existe un modèle comprenant quatre cases supplémentaires au BMC classique inventé par Osterwalder & Pigneur.

Tout d'abord, nous avons le segment de client. Cette case représente l'identification du profil des clients auxquels nous nous adressons. Il est très important de bien connaître nos clients et les différents segments auxquels ils appartiennent, afin de leur offrir un produit qui leur correspond et qui répond à leurs besoins. Ensuite, la proposition de valeur met en avant la valeur

que notre entreprise va apporter aux clients. Elle permettra aussi de comprendre comment le produit répondra à leurs besoins et quels problèmes/manques nous allons résoudre. Il est également important de parler de la valeur ajoutée par rapport à la concurrence.

Les canaux de distribution sont composés de tous les moyens que nous allons utiliser pour contacter et délivrer nos produits à nos clients. Ensuite, les sources de revenus font bien évidemment référence aux différents flux de revenus de l'entreprise, toutes sources financières générées par l'activité de l'entreprise. Les moyens par lesquels nous allons entrer en relation avec nos clients se regroupent dans la case relation client. Cela inclut la stratégie de communication et de fidélisation des clients.

L'identification des ressources clés indique les moyens nécessaires pour mettre en œuvre la création de l'entreprise. Ces ressources peuvent être matérielles, financières et humaines. À côté des ressources clés que l'entreprise fournit, il est souvent utile de faire appel à des partenariats. Ces partenaires clés sont nos alliés, les entités qui vont nous aider à créer notre valeur. Ensuite, les activités clés sont l'ensemble des activités essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise. Finalement, le Business Model Canvas se termine avec la structure des coûts. Comme son nom l'indique, nous faisons face ici à la totalité des moyens financiers à mettre en œuvre pour lancer notre activité.

Parlons à présent des cases supplémentaires et spécifiques au BMC². La raison d'être reprend la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Ce sont les raisons qui ont poussé les fondateurs à créer la société. Ensuite, les performances sociétales représentent la case qui rappelle l'importance de respecter l'environnement et la société dans sa globalité lorsqu'on se lance dans un projet entrepreneurial. Il est en effet important de prendre en considération les effets directs et indirects de l'activité.

La case de la gouvernance représente les membres du projet. Chaque décision doit être prise de manière commune et guidée par les valeurs qui sont partagées par les membres. Ces derniers ont tous un rôle important à jouer. Finalement, la communauté expose le fait que l'entreprise prend part à la vie de la communauté locale. C'est l'occasion de mettre son activité au service d'une communauté rassemblée autour des mêmes valeurs.

2.2 Business Model Canvas Carré de départ : approche pratique

L'élaboration d'un premier BMC² a été réalisée sur base d'hypothèses. Celui-ci se trouve en annexe 5. Chaque case a été remplie avec mes idées, comme un BMC² « brouillon » qu'il faut finaliser. Ensuite, je suis partie sur le terrain discuter avec ma cible et mes partenaires afin de collecter un maximum d'informations dans le but de confirmer ou d'infirmer certaines hypothèses. Un deuxième BMC² sera donc présent dans la section « BMC² stabilisé » avec les modifications apportées.

Il est important de préciser que pour l'instant, l'une des cases du BMC² initial reste vide puisque nous ne sommes pas en mesure de déterminer notre proposition de valeur n'ayant pas encore rencontré notre cible. Nous ne connaissons donc pas l'élément qui nous démarquera de la concurrence à savoir, notre axe de différenciation. Ce n'est pas à l'entreprise de décider de sa proposition de valeur, mais bien aux utilisateurs finaux de communiquer sur ce dont ils ont besoin. Nous aurons ces informations au travers d'entretiens empathiques, d'une étude quantitative et de différents tests. Delà, nous pourrons établir notre *Unique Selling Point*, qui représentera la solution aux problèmes de notre cible. Cet *Unique Selling Point* se trouvera dans le BMC² stabilisé.

IV. ÉTUDE DE MARCHÉ ET TESTS RÉALISÉS

Dans cette partie, nous aborderons les entretiens et les études réalisés dans le cadre de notre projet. Ces méthodes complémentaires nous ont permis d'explorer en profondeur notre sujet et d'obtenir des données riches et variées afin de confirmer ou d'infirmer certaines hypothèses. Les entretiens empathiques nous donneront un aperçu des expériences et des perspectives des personnes interrogées tandis que l'étude quantitative nous permettra de recueillir des données objectives et mesurables. En combinant ces approches, nous pourrions obtenir une compréhension approfondie et nuancée des sujets étudiés. Nous présenterons les détails de notre méthodologie, les caractéristiques de notre échantillon et les résultats obtenus grâce à ces différentes approches.

1. Choix d'une méthodologie

Le concept de la marque est de créer des sous-vêtements pour les femmes, mais aussi par les femmes. En effet, les produits sont créés pour répondre à leurs besoins et à leurs envies. C'est pourquoi les potentielles futures consommatrices auront leur mot à dire concernant l'élaboration des produits et leur mise en vente. Pour cela des entretiens empathiques et une étude quantitative seront menés. Le but sera également de récolter les avis, besoins, motivations, freins et envies des futures potentielles consommatrices concernant notre marque et nos futurs produits. Au départ, j'avais l'intention de mener une étude qualitative et une étude quantitative telle une approche traditionnelle. Après réflexion, j'ai décidé de challenger cette approche traditionnelle en optant pour une approche *lean start-up* comme expliquée dans la partie introductive de ce mémoire. Pour cela, j'ai donc utilisé la méthode : *problem itself, problem solution fit, product market fit*. La première phase implique l'identification des problèmes rencontrés par les clients sur un marché mal desservi. Dans la deuxième phase, nous nous efforcerons de trouver un moyen de pallier ces problèmes et de combler les lacunes existantes afin d'attirer les clients. Enfin, la troisième étape sera consacrée à la mise à l'épreuve de cette solution auprès de notre public cible (Antler Academy, 2022). Cette méthode résonne avec le concept d'empathie, qui représente la capacité de s'identifier à autrui dans ce qu'il ressent (Le Robert). L'empathie joue un rôle important au sein des approches *lean-start-up*. En effet, elle permet aux entrepreneurs de mieux comprendre leur cible, ce qu'elle recherche et ce dont elle a besoin. L'empathie sert aussi à identifier les points de douleur que cette dernière peut avoir et aide ainsi les entrepreneurs à trouver des moyens de les aborder.

2. Entretiens empathiques (*the problem itself*)

2.1 Méthodologie

Nous avons eu besoin de comprendre les problèmes de notre cible concernant les sous-vêtements, le corps et l'écoresponsabilité. Nous avons opté pour des entretiens empathiques, car nous voulions entrer en empathie avec notre cible, nous mettre à leur place. L'écoute et la compréhension étaient donc les éléments fondateurs de cette partie du projet. L'empathie a également aidé à une compréhension plus détaillée des attentes et des émotions, un dialogue plus juste et une meilleure résolution des problèmes.

Afin de mettre en œuvre nos entretiens, nous avons utilisé une *topic map* qui représente une visualisation de plusieurs thèmes liés entre eux. La *topic map* a été élaborée en différents thèmes et sous-thèmes afin d'évoquer tous les sujets nécessaires. Les thèmes sont les mêmes pour toutes les répondantes, mais en fonction des réponses données, d'autres sujets pouvaient également être abordés. Les répondantes étaient au courant que l'entretien était confidentiel dans le but de les encourager à partager un maximum d'informations. De plus, des thèmes plus sensibles étaient abordés tels que la relation à son corps et les complexes (sujets souvent perçus comme tabou dans la société). Les répondantes avaient le droit de ne pas parler de ces thèmes si elles n'en ressentaient pas l'envie. Étonnement, cela n'a jamais été le cas puisque toutes les femmes interrogées se sont montrées ouvertes et intéressées par ces sujets.

2.2 Topic Map

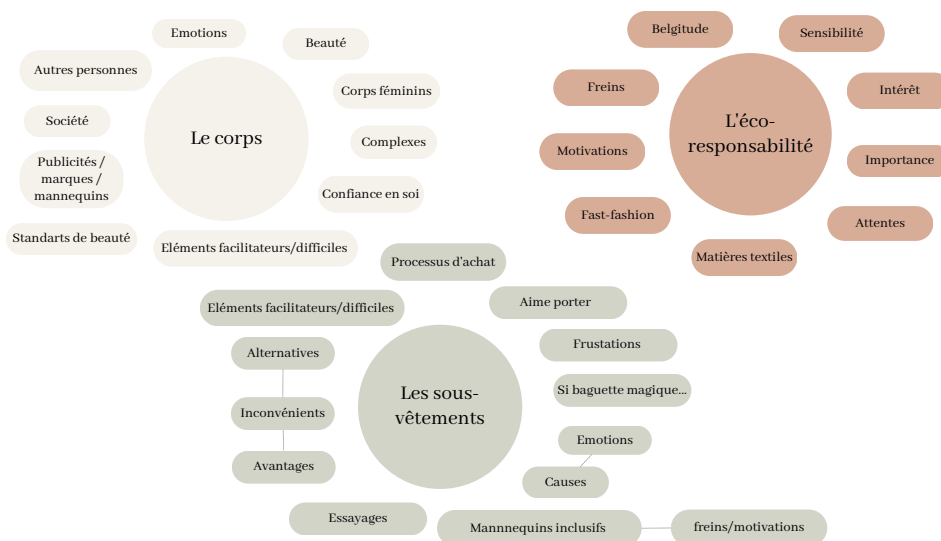


Figure 5 - *Topic Map* des entretiens empathiques

2.3 Échantillonnage

Les critères de sélection étaient les suivants : être une femme, avoir plus de 20 ans et habiter en Wallonie ou dans de Région de Bruxelles-Capitale. Ces critères n'ont pas été choisis au hasard puisqu'ils représentent notre cible. 17 entretiens de 40 à 60 minutes ont été réalisés en vidéoconférence auprès de notre cible. Les tableaux récapitulatifs et les retranscriptions de chaque entretien se trouvent en annexe 15 et 17.

2.4 Limites

La première limite est celle du degré de relation avec les répondantes. Cependant, je n'ai réalisé que quelques entretiens avec des femmes de mon entourage afin de limiter un maximum ce biais. De plus, j'ai adopté un comportement professionnel, et ce, même avec mes proches. D'ailleurs, la plupart des entretiens réalisés sont des contacts qui m'ont été donnés par des proches ; je ne connaissais donc pas les femmes avant de les rencontrer pour l'entretien.

La deuxième limite est le fait de n'avoir interrogé que des femmes du même milieu social, à savoir la classe moyenne. Je n'ai pas eu l'occasion de m'entretenir avec des femmes plus aisées. Cela aurait pu être intéressant puisque ce critère influence peut-être leurs habitudes de vie et de consommation. Les femmes ayant des difficultés financières n'étaient pas pertinentes dans le cadre du projet puisqu'elles ne correspondent pas à la cible et ne peuvent accorder un budget plus important pour des achats responsables.

La dernière limite est celle de la pression de certains sujets de société. En effet, le thème de l'écoresponsabilité est un sujet sensible de nos jours qui suscite débats et contradictions. Les femmes ont donc pu se sentir obligées de répondre d'une certaine manière à certaines questions afin de ne pas se sentir jugées.

2.5 Résultats de l'enquête

Thème : le corps

La beauté féminine a été définie différemment par toutes les répondantes. Pour beaucoup d'entre elles, la beauté est quelque chose de naturel, subjectif, sociétal, évolutif, culturel, mais que toutes les femmes sont belles à leur manière, à travers leurs imperfections et dans leur unicité. Souvent, il était mentionné que le physique n'était pas au centre de la beauté, mais bien secondaire puisque la beauté était souvent définie comme ce que les personnes dégagent, la

manière dont elles rayonnent et dont elles s'assument. Pourtant, quelques répondantes se disent « matrixées » par les standards de beauté émis par la société et définissent également la beauté comme un jeu de génétique.

En effet, lorsque je demande si la société, les marques et les publicités ont impacté leur définition de la beauté féminine (que ce soit actuellement ou dans le passé), seules deux des répondantes ont répondu que non et qu'elles ont réussi à s'assumer telles qu'elles sont. Malheureusement, toutes les autres ont été impactées négativement. Inconsciemment, tous ces messages et toutes ces images véhiculées par les marques et la société sont source de complexes et de fragilités psychologiques pour beaucoup de femmes. Cela a également créé une charge mentale non négligeable puisque cela a été source de comparaison pendant des années.

Ces femmes ont donc commencé à être complexées de leur corps qui ne ressemblait pas à ceux affichés partout autour d'elles. Le fait de ne pas « correspondre aux standards de beauté » a également influencé leur confiance en elles. Certaines parlent de frustrations, voire de culpabilité. Au mieux, elles apprennent à vivre avec. Les femmes qui ne se sentent pas forcément impactées par tout cela sont celles qui sont soit, plus âgées, soit qui ont une morphologie qui rentre dans les « normes ». On peut donc se demander s'il existe un lien entre les complexes et la confiance en soi et le manque de représentation au sein de la société.

Les éléments qui facilitent ou ont facilité cette prise de distance avec ces injonctions sont multiples. Le premier élément qui est le plus revenu est celui de l'entourage. Que ce soit les compliments et l'entraide des amis ou de la famille, ou bien le regard rempli d'amour et de bienveillance de son compagnon, tous jouent un rôle important dans le processus d'acceptation de soi. Ensuite, les éléments physiques tels que les cheveux, le maquillage ou le style vestimentaire ont également été émis. Certaines répondantes mentionnent des éléments externes tels que leur éducation, leur étude et leur métier qui leur ont permis d'avoir une certaine ouverture d'esprit et un regard plus critique.

D'autres répondantes ont évoqué le fait d'avoir pris confiance en elles de par leur personnalité et leur caractère, indépendamment de leur physique. Les sacrifices à faire pour atteindre ces standards de beauté ont été le frein de quelques femmes, ce qui les a poussées à se questionner sur la raison de certaines habitudes de vie, comme le sport par exemple. Le lâcher-prise et la maturité sont aussi deux facteurs à prendre en compte. Certaines choisissent de détourner le

regard et de se plonger dans des loisirs afin de ne pas avoir conscience de leur corps. Pour terminer, la transparence de plus en plus présente sur les réseaux aide à montrer ce qui se cache réellement derrière ces standards de beauté. Cependant, on peut pointer ici un élément significatif : aucune marque (de lingerie ou pas) n'a été citée comme un élément réconfortant ou facilitateur. Cela signifierait-il qu'une opportunité est à saisir ? Celle d'incarner une marque qui réconforte et facilite la prise de distance avec les standards de beauté imposés par la société ?

L'une des questions à laquelle les répondantes ont eu le plus de mal à répondre était le fait de relier une émotion à leur corps. Très souvent, elles devaient y réfléchir avant de savoir y répondre. Certaines d'entre elles n'ont d'ailleurs jamais réussi à mettre des mots sur ce qu'elles ressentaient. Pour celles qui ont réussi l'exercice, les émotions liées à leur corps sont mitigées. En effet, certaines sont négatives puisque la culpabilité, la tristesse et la frustration ont été spécifiées. Des émotions un peu plus positives ont aussi été mentionnées comme la tolérance, la satisfaction et la fierté de se battre pour l'acceptation de soi.

Durant l'entretien, j'ai également demandé de me parler de leur entourage féminin et de la relation à leur corps. Souvent, les répondantes me parlaient de leur famille et de leurs amies : en passant par leur mère complexée, aux troubles alimentaires de leur sœur sans oublier les chirurgies esthétiques réalisées par des amies complexées d'une partie de leur corps. On comprend donc que beaucoup de femmes sont impactées par ces standards de beauté et que les conséquences négatives sont souvent néfastes pour leur santé mentale et physique.

Cependant, des éléments beaucoup plus rassurants ont aussi été mentionnés : l'entraide et la notion de *girl power*⁵. De fait, il existe souvent une réelle entraide entre amies qui permet aux femmes de s'éveiller sur différentes expériences et de comprendre comment les autres perçoivent le monde. Ce concept de sororité est ressorti de plusieurs entretiens et est un élément à ne pas négliger.

Ensuite, deux éléments supplémentaires qui ont été discutés pendant les entretiens sont intéressants et méritent d'être analysés. Premièrement, celui de normaliser le fait d'être en surpoids. En effet, en prônant l'inclusivité et la diversité des corps, les marques se doivent,

⁵ Mouvement et phénomène culturel inspiré du féminisme (La Langue Française)

notamment, d'exposer des femmes en surpoids. Cependant, cette décision peut être à double tranchant, car d'un côté, les consommatrices dans la même situation se sentent représentées, mais d'un autre côté un message erroné peut être émis. Celui de dire aux femmes qu'être en surpoids, ce n'est pas un problème pour la santé puisque c'est représenté. La limite entre l'inclusivité et la minimisation des impacts du surpoids est donc très fine.

Deuxièmement, la notion d'hypocrisie de certaines marques se disant inclusives, mais qui finalement, n'exposent que des mannequins plus rondes avec les mêmes standards de beauté (ventre plat, peau lisse, taille fine, etc.) On ne peut donc pas parler de réelle diversité des corps et d'inclusivité honnête. Il est donc important d'exposer la plus grande diversité des corps sans basculer dans le *socialwashing*⁶.

Thème : les sous-vêtements

La première chose que je demandais au sein de ce thème, était de me décrire leur processus d'achat concernant leurs sous-vêtements. Très souvent, les répondantes expliquaient que leurs sous-vêtements tenaient longtemps et que c'était principalement des achats de nécessité. Cependant, certaines expliquent s'acheter parfois des sous-vêtements pour se faire des « petits plaisirs » en plus de ceux déjà présents dans leur garde-robe ou par opportunité si elles passent devant un chouette magasin de lingerie.

Les magasins physiques sont leur principal canal d'achat puisque la plupart d'entre elles aiment essayer et/ou toucher les produits avant de les acheter. Souvent, l'essayage n'entraîne pas dans les critères du canal d'achat pour les femmes avec une morphologie « facile à habiller ». Le fait d'acheter en ligne est également envisageable seulement si elles connaissent leur taille et/ou un modèle d'une enseigne précise.

Les magasins spécialisés en lingerie ont aussi été mentionnés pour deux raisons. La première est la spécialisation de certains magasins « grandes tailles » car l'offre des grandes enseignes est dite « pauvre en grandes tailles ». Deuxièmement, pour la confiance qu'ils dégagent et leur expertise dans le domaine de la lingerie.

⁶ Procédé qui se produit lorsqu'il y a un décalage entre les engagements perçus en matière de questions sociales et l'action réelle (Interlek).

Je me suis aussi rendu compte durant les entretiens que le choix de culotte était beaucoup moins difficile pour les femmes que celui du soutien-gorge (sauf pour l'une d'entre elles, devant gérer des problèmes gynécologiques).

Ensuite, plus ou moins la moitié des répondantes sont fidèles à une marque de lingerie. Les autres ne le sont pas car elles aiment changer d'enseignes ou elles n'ont tout simplement pas trouvé les modèles « parfaits » qui les fidéliseraient à une marque.

Concernant les essayages, on fait face à deux scénarios. Dans le premier, ce sont les femmes qui ne trouvent aucun problème à essayer les sous-vêtements dans les cabines d'essayage ; ce ne sont pas des moments difficiles à vivre pour elles. Après réflexion, je me suis rendu compte que ces réponses venaient de femmes qui « rentraient dans les normes », avec des morphologies « moyennes ». Dans le deuxième scénario, les femmes vivent de mauvaises expériences en cabines d'essayage. Ce moment de confrontation avec leur corps et le reflet dans le miroir est considéré comme une épreuve, voire un enfer à vivre pour certaines. Ces femmes essayent donc leurs sous-vêtements chez elles ou achètent tout simplement en ligne.

En ce qui concerne les préférences des modèles, les réponses étaient différentes, mais des similitudes sont apparues au fur et à mesure des entretiens. Pour le bas, il est important de préciser que les femmes y prêtent généralement moins attention que le haut. Souvent, elles aiment ce qui est plus basique. Le string n'est pas le modèle le plus apprécié puisqu'il est considéré comme inconfortable, ce qui n'est pas le cas du tanga et des culottes classiques de type « taille haute », assez appréciés.

En ce qui concerne le haut, beaucoup de femmes ont abandonné les soutiens-gorges classiques à armatures pour passer aux brassières, jugées comme beaucoup plus confortables et moins oppressantes. Cependant, les soutiens-gorges classiques à armatures ne quittent pas la course puisque quelques-unes des répondantes ont énoncé préférer ce type de soutien-gorge, car cela soutient plus leur poitrine imposante ou à l'inverse, cela donne un effet push-up à leur petite poitrine. Néanmoins, la nuance à apporter est que les femmes avec cette préférence de modèle sont toutes des femmes âgées de plus de 50 ans.

Je précise que cette partie sur les préférences des modèles n'est pas complète, car c'était pour moi l'opportunité de me faire une vague idée. L'enquête quantitative reprendra les préférences des modèles de sous-vêtements plus en détail et à plus grande échelle.

Au niveau des frustrations quant au fait d'acheter ou de porter des sous-vêtements, nous avons tout d'abord le manque d'offre et donc, de choix pour les grandes poitrines, le fait d'y consacrer un certain budget (encore plus pour les grandes tailles), le fait de voir les modèles portés sur des mannequins qui ne donnent pas le même effet sur les répondantes, les traces sur les pantalons dues aux culottes, les élastiques des culottes, le fait de se sentir serrées au niveau du soutien-gorge, la dentelle qui gratte sur la peau, les agrafes qui se dégrafent et les problèmes de tailles.

Cependant, la plus grande frustration qui a été mentionnée par presque toutes les répondantes est la suivante : devoir faire un choix entre le confort et l'esthétisme des sous-vêtements. Souvent, elles choisissent le confort aux dépens de l'esthétisme. C'est en effet l'élément qui est revenu le plus souvent et surtout, toujours spontanément de leur part.

- *« c'est triste de se dire qu'on est obligées de mettre un truc pas confortable parce qu'on veut que ce soit joli »*
- *« si je mets un beau soutien-gorge, je sais que ce n'est pas pour toute la journée »*
- *« ma brassière sexy, c'est la moins confortable »*
- *« c'est le confort et tant pis »*
- *« souvent les culottes confortables, elles sont moches quoi »*
- *« les deux brassières fantaisie que j'ai achetées, je ne me sens pas confortable et du coup je n'ai pas envie de les mettre »*
- *« j'ai du mal à trouver des brassières belles et confortables »*
- *« si c'est sexy, c'est sûr que ce n'est pas confortable, c'est soit l'un, soit l'autre »*

À travers ces mots, on comprend très vite qu'il existe un réel besoin de la part des femmes, celui de pouvoir porter des sous-vêtements qui soient à la fois confortables et flatteurs sans avoir à devoir faire un choix entre les deux.

L'alternative aux soutiens-gorge la plus répandue est tout simplement le fait de ne pas en porter. Cependant, cette alternative n'est possible que pour les femmes qui considèrent leur poitrine comme « adaptée ». Les femmes avec de plus grosses poitrines n'envisagent souvent même pas

cette solution. Les avantages à cette alternative sont le confort maximal, la facilité et le fait d'avoir, apparemment, une poitrine plus ferme au fil du temps. À l'inverse, les inconvénients sont la peur du regard et du jugement des autres puisque la poitrine féminine est encore souvent « sexualisée ». De plus, le fait de ne pas porter de soutien-gorge n'est pas adapté à toutes les tenues et à toutes les circonstances.

Ensuite, j'ai posé la question suivante : « *si vous aviez une baguette magique et que vous pouviez créer les sous-vêtements de vos rêves, quels seraient leurs attributs ?* » En réponse à cette question, plusieurs éléments se sont répétés. Concernant la performance, les femmes veulent des sous-vêtements confortables, doux, robustes, qui maintiennent, qui se font oublier, sans coque, qui ne laissent pas de traces, qui ne serrent pas, qui n'oppressent pas, qui durent dans le temps, qui ne coupent pas les fesses, composés en matières naturelles et sans coutures. Concernant l'esthétisme, les femmes veulent des sous-vêtements pas trop échancrés, séduisants, aux belles couleurs, avec de jolies finitions, avec de la dentelle, féminins, simples et épurés.

Le plus souvent, les femmes répondaient sans s'en rendre compte, en donnant une solution à leur frustration puisque le confort était presque toujours mentionné et un aspect esthétique venait compléter la réponse (en plus des autres attributs).

Pour terminer, les conséquences (frein vs. motivation à l'achat) sur l'utilisation de mannequins inclusifs et donc, l'exposition d'une réelle diversité des corps dans les publicités de lingerie ont été abordées. Les explications données ont été très enrichissantes. En effet, il y a trois écoles dont l'une plus imposante. La première école est la minorité des femmes pour qui cela pourrait être un frein à l'achat, consciemment ou inconsciemment. En effet, soit elles se disent « matrixées » par la société et donc le fait que les mannequins ne rentrent pas dans les standards de beauté devient un frein à l'achat, soit elles considèrent cela comme du *socialwashing*⁷. Néanmoins, elles font quand même la différence entre les grandes enseignes qui font cela pour vendre, et les petites marques qui ont une démarche honnête.

⁷ Procédé qui se produit lorsqu'il y a un décalage entre les engagements perçus en matière de questions sociales et l'action réelle (Interlek).

La deuxième école est composée de la majorité des répondantes pour qui ce serait une motivation, un incitant à l'achat. En effet, les arguments qui sont le plus souvent évoqués sont le fait de se sentir représentées et de pouvoir s'identifier aux corps qui finalement, représentent la norme. La dernière école est celle des femmes qui ne se sentent pas réellement impactées par les corps de mannequins exposés dans les publicités. Elles se focalisent plus sur le produit et l'essayage (elles représentent 2 femmes sur 17 entretiens).

Durant l'un des entretiens, une discussion très intéressante est survenue, celle de faire la différence entre le conscient et l'inconscient. Les corps mis en évidence dans les médias sont, depuis toujours, des physiques « parfaits » qui ont créé les standards de beauté au fil du temps. C'est pourquoi voir un corps qui sort de ces standards peut être une motivation à priori, mais frustrant pour le cerveau par rapport à ce qu'il a toujours connu. C'est pour cette raison que la répondante a conseillé de jouer sur le côté émotionnel des consommatrices. L'enjeu se trouve au niveau de l'histoire que la marque raconte, mais également au niveau des corps qu'elle utilise dans sa communication. Il serait donc intéressant de ne pas utiliser que le format photo pour communiquer, mais également le format vidéo afin de personnaliser le physique. Au sein de ces vidéos, la mannequin aurait l'opportunité de rayonner par la personne qu'elle est, de paraître plus authentique et au final, d'attendrir le cœur des consommatrices. L'objectif serait de passer d'un corps, à une personne par le biais d'une présentation, d'une histoire et d'un témoignage. L'histoire d'une personne permet de s'attacher à elle, indépendamment de son physique. Cette idée pourrait résoudre le problème de la minorité des femmes pour qui cela pourrait être un frein à l'achat, consciemment ou inconsciemment.

Thème : l'écoresponsabilité

Au niveau de l'écoresponsabilité, on remarque que presque toutes les répondantes y portent un intérêt et y sont sensibles. En effet, elles mettent en place des actions dans leur quotidien pour minimiser leur impact environnemental. L'écoresponsabilité est souvent quelque chose qui provient de l'éducation et des valeurs inculquées. Celles qui n'y portent pas un grand intérêt ou qui trouvent qu'elles ne font pas assez, s'en veulent et culpabilisent.

La fast-fashion a également été un sujet de discussion. Une partie des répondantes consomme la mode fast-fashion, mais moins qu'avant. Ces femmes gardent également leurs achats plus longtemps. Les raisons de cet intérêt pour les grandes enseignes de fast-fashion sont l'attractivité des prix, la facilité d'achat et parfois, le bon rapport qualité/prix. L'ultra fast-

fashion est quant à elle boycottée par presque toutes les répondantes. L'autre partie des répondantes ne consomme plus du tout dans les enseignes de fast-fashion. Ces femmes n'achètent leurs textiles qu'en seconde main, en friperie (sauf pour la lingerie pour une question d'hygiène) ou dans des enseignes éthiques. On remarque donc un changement de mentalité au niveau des habitudes de consommation et une réelle tendance à la sobriété.

Mais alors, quels sont les éléments qui motivent/motiveraient les femmes à acheter durable ? Premièrement, l'écologie, la surconsommation et la pollution. Des raisons sociétales viennent s'ajouter à cela : l'éthique de la production, des travailleurs rémunérés à leur juste valeur et une chaîne de production *Made in Europe*.

Par rapport aux produits, leur motivation provient d'une meilleure qualité, de matières saines pour la santé et une plus grande durabilité des achats. La notion d'exclusivité est également revenue plusieurs fois. En achetant durable ou en seconde main, les chances de voir tout le monde porter la même pièce que soi sont considérablement réduites. La volonté de faire vivre un projet et de soutenir l'histoire d'une personne est quelque chose qui motive également. Sans oublier la transparence et l'engagement politique qui se cache derrière la démarche responsable de ces marques. Pour certaines, le prix a été cité non pas comme un frein, mais bien comme une motivation à l'achat de produits durables. En effet, ces femmes se concentrent plus sur le rapport qualité/prix que sur le prix à lui seul. Pour elles, il est plus intéressant d'acheter un produit de bonne qualité, mais plus cher, qui durera plus longtemps.

À l'inverse, plusieurs éléments viennent freiner cette motivation. Tout d'abord, les prix de vente plus élevés, le manque de choix, le manque d'esthétisme des produits (produits considérés comme basiques), mais également le manque de connaissance, d'informations et de visibilité des marques écoresponsables. Comme le dit si bien l'une des répondantes, "il faudrait avoir la possibilité d'acheter aussi facilement durable que fast-fashion". Souvent, ce sont des marques en ligne et donc il n'y a pas la possibilité d'essayer les produits, ce qui dérange souvent les femmes. Pour finir, le *greenwashing* et la difficulté de trouver des produits fabriqués en Europe interviennent aussi dans les choix d'enseignes. Tous les éléments qui viennent d'être cités se sont répétés tout au long des entretiens, ce qui prouve que les freins sont communs et qu'il y a une possibilité de résoudre ces problèmes.

Le regard porté à la composition des matières textiles est un sujet qui divise. Certaines femmes y prêtent attention pour des questions de confort et vont donc privilégier des matières naturelles aux matières synthétiques (quelques problèmes d'irritations et d'infection mentionnés pendant les entretiens). D'autres y portent attention par convictions, elles sont donc à la recherche de matières végan. L'autre catégorie est celle des femmes qui n'y portent pas attention soit parce qu'elles ne s'y connaissent pas, soit parce qu'elles ont confiance à l'enseigne (durable ou non) et ne *double check* pas les étiquettes.

Plusieurs facteurs entrent en jeu lorsqu'on parle de consommer local ou Belge. Très souvent, les femmes essaient d'y faire attention en favorisant les produits belges, français voire européens (si les conditions de travail sont respectées). Le fait de soutenir, de faire vivre des marques belges est aussi un facteur motivant. L'histoire des marques et la nationalité belge sont des choses fondamentales puisque cela produit une certaine valeur émotionnelle. Pour une seule des répondantes, consommer local ou Belge ne lui procure pas de plaisir particulier et n'est donc pas une motivation à l'achat puisqu'elle n'a aucune fierté à porter la nationalité belge.

2.6 Conclusions

Dans chacun des trois thèmes abordés, on remarque que les problèmes qui ont été soulevés ne sont pas insurmontables. Au contraire, plusieurs d'entre eux peuvent même devenir des opportunités de se différencier de l'offre de sous-vêtements féminins actuelle. Si l'on devait résumer chaque thème à son problème majeur, on pourrait facilement synthétiser cela :

1. Le corps : manque de représentation et d'inclusivité au niveau des publicités et dans la société en général, création de standards de beauté et donc de complexes, de manque de confiance et d'estime de soi.
2. Les sous-vêtements : choix à faire entre le confort et l'esthétisme des sous-vêtements.
3. L'écoresponsabilité : différents freins et motivations liés à l'achat de produits écoresponsables.

2.7 Problem Canvas

Grâce à ces entretiens empathiques, nous sommes maintenant en mesure de construire notre Problem Canvas. Ce canevas est très utile pour se concentrer sur les problèmes de notre cible sans prendre en compte notre solution. Il permet de voir les problèmes des clients, qui sont concernés, quand ils sont concernées, les alternatives qu'ils utilisent et les pistes d'amélioration, le tout en une seule vue. Le Problem Canvas se trouve en annexe 6.

3. Etude quantitative (*the problem solution fit*)

3.1 Méthodologie

Puisque nous avons une idée des problèmes de nos futures clientes grâce à nos entretiens empathiques, il est maintenant temps de concrétiser le projet. L'étude quantitative a pour but de valider nos hypothèses à plus grande échelle, mais également de quantifier les besoins des futures clientes par rapport aux futurs sous-vêtements de la marque. C'est pourquoi nous avons inséré des photos et des chiffres au sein de l'enquête.

L'étude quantitative a été créée sur *Google Form* et a été publiée sur mes réseaux sociaux (Facebook et Instagram). L'étude a également été envoyée par e-mail à mes proches afin que ceux-ci puissent les envoyer à leurs amis, leurs collègues et leur famille. Il était mentionné à plusieurs reprises que ce questionnaire était anonyme et confidentiel dans le but d'encourager les femmes à y répondre en toute honnêteté sans se sentir jugées. En effet, des thèmes plus sensibles étaient abordés dans le questionnaire tels que la relation à son corps et les tailles de sous-vêtements (sujets souvent tabous dans la société).

3.2 Échantillonnage

Les critères de sélection étaient les mêmes que ceux des entretiens empathiques à savoir : être une femme, avoir plus de 20 ans et habiter en Wallonie ou dans de Région de Bruxelles-Capitale. Pour s'assurer que les répondantes entraient dans les critères de sélection, des questions filtres ont été placées au début du questionnaire. Si l'un des critères n'était pas respecté, la personne était directement renvoyée à la fin du questionnaire. Si tout était respecté, la personne était dirigée vers l'introduction de l'étude.

Étant donné que nous n'interrogerions que les femmes, la moitié des personnes (à savoir les hommes) n'avaient pas accès au questionnaire, ce qui réduit considérablement le taux de réponse. Cependant, suite aux partages faits sur les réseaux sociaux, 158 questionnaires complets ont été obtenus (166 répondants avec 8 d'entre eux qui ne correspondaient pas aux critères de sélection de l'enquête).

3.3 Limites

La première limite est celle du biais de désirabilité. En effet, certaines questions étaient portées sur la relation à son corps et l'attrait pour l'écoresponsabilité. Deux sujets assez sensibles

aujourd'hui. Il était mentionné plusieurs fois que le questionnaire était anonyme et confidentiel pour réduire ce biais un maximum, mais nous ne pouvons pas être sûrs et certains que les répondantes aient été honnêtes pour toutes les questions.

La deuxième limite est une erreur dans le questionnaire. Ma première question était « *à quelle fréquence portez-vous des soutiens-gorge ?* » avec comme choix de réponses : toujours, ponctuellement, souvent et jamais. Cependant, dans la suite du questionnaire, je demande les modèles et les couleurs que les femmes aiment porter pour leurs soutiens-gorge. J'ai malheureusement oublié de laisser une option « je ne porte pas de soutien-gorge », ce qui a obligé les répondantes à répondre sans pour autant en porter. Heureusement, le pourcentage des femmes qui n'en portent jamais est minime (2,5%), c'est pourquoi les résultats ne seront pas très impactés. Néanmoins, il était important de souligner cette erreur.

La troisième limite est le fait que les trois quarts des répondantes habitent dans la province du Hainaut. Je m'en doutais puisque j'y habite, ce qui signifie que la plupart de mon réseau social s'y trouve. Néanmoins, la zone de chalandise de la marque serait potentiellement le Hainaut. Cela veut dire que ce biais ne fausse pas les résultats pour la suite du projet.

3.4 Résultats de l'enquête

Les détails des résultats (graphes, pourcentages et réponses libres) se trouvent en annexe 16.

Thème 1 : la consommation de sous-vêtements

On constate que le soutien-gorge est encore très populaire auprès des femmes et que le pourcentage des femmes adeptes du « no bra » dans la vie de tous les jours est minime (2,5%). La fréquence d'achat des soutiens-gorge et des culottes est un peu différente. En effet, les culottes sont achetées plus régulièrement que les soutiens-gorge et généralement, achetées par lot, ce qui est moins le cas pour les soutiens-gorge. Pour la plus grande majorité des femmes (58,2%), les sous-vêtements sont des achats de plaisir, mais également de nécessité.

Thème 2 : les besoins liés aux sous-vêtements

Le confort est l'élément auquel 87,3% des femmes font le plus attention lorsqu'elles achètent des sous-vêtements. Cela rejoint donc les résultats des entretiens empathiques. Si l'on résume les réponses les plus émises par les répondantes, le soutien-gorge parfait serait confortable, sans

armatures, joli, avec de la dentelle, invisible et qui se fait oublier. Concernant la culotte parfaite, celle-ci serait confortable, discrète/invisible, sans coutures, belle et fabriquée à partir de matières agréables à porter.

Thème 3 : l'écoresponsabilité

Que ce soit quotidien ou occasionnel, on remarque un réel changement de mentalité et une volonté à consommer plus durable pour presque toutes les répondantes (95%). Seulement 5% ne prêtent aucune attention à la durabilité de leurs achats.

Pourtant, très peu de femmes achètent actuellement des sous-vêtements écoresponsables. Il est cependant important de préciser que cette solution intéresserait 77,8% des répondantes. Les principales raisons pour lesquelles elles n'en achètent pas sont le prix, le fait de ne pas connaître de marques de lingerie écoresponsables et le manque de choix. L'une des répondantes a également mentionné le fait que les sous-vêtements écoresponsables n'existaient pas dans les grandes tailles.

En ce qui concerne les prix, 57% des femmes considèrent que l'écoresponsabilité et la production éthique d'un produit justifient un prix plus élevé. Le fait d'acheter des produits issus d'une marque écoresponsable est une motivation à l'achat pour 70,9%.

Thème 4 : l'inclusivité

Seulement 12% des femmes ont toujours eu une bonne relation à leur corps. Ce qui signifie que 88% des femmes ont actuellement ou ont eu dans le passé, une relation conflictuelle avec leur corps. D'ailleurs on observe que 84,2% des femmes sont impactées, que ce soit faiblement, moyennement ou fortement, par les corps affichés dans les publicités ou sur les réseaux sociaux.

Pour la grande majorité des femmes, une marque de sous-vêtements inclusifs est une marque qui prend en compte tout type de morphologies (85,4%), mais c'est également une marque qui utilise des mannequins avec une réelle diversité des corps (57,6%). L'étendue des tailles et l'aide à l'acceptation de soi viennent se placer en troisième et quatrième position (48,7% et 46,2%). D'ailleurs, une marque de lingerie inclusive intéresserait 88,6% des femmes.

L'authenticité, c'est le sentiment que provoquerait le fait de voir une plus grande diversité au niveau des corps des femmes dans les publicités de sous-vêtements chez 60,1% des femmes. La considération et le réconfort se placent derrière avec respectivement 49,4% et 34,8%. L'une des répondantes a également ajouté l'espoir : « *l'espoir de trouver un soutien-gorge à ma taille* ». Un sentiment très attachant, car c'est ce que les grandes marques n'offrent pas, ou peu, aux consommatrices à plus fortes poitrines.

Enfin, on se rend compte qu'il y a un réel problème au niveau de l'offre de lingerie féminine puisque 98,1% des femmes, à savoir presque toutes les femmes, ne sont pas pleinement satisfaites de l'offre actuelle.

Thème 5 : l'esthétisme et le design

Les styles de soutiens-gorge et de culottes préférés chez les femmes ont une répartition plus ou moins semblable. Aucun style ne se démarque grandement des autres. Cependant, le style « élégant et classe » remporte quand même le vote. A contrario, le style « décalé » et le style « fashion » plaisent à un moins grand nombre de femmes. Les modèles de soutiens-gorge et de culottes les plus appréciés chez les femmes sont les deux modèles classiques avec 58,9%.

Concernant les détails, on remarque que la plupart des femmes préfèrent porter des soutiens-gorge avec agrafes (65,8%), avec réglages au niveau des bretelles (92,4%) et sans coutures (53,6%). À propos du rembourrage, une option où le rembourrage peut se mettre et s'enlever aux préférences de chacune serait une solution qui conviendrait à toutes.

Concernant la coordination des ensembles de lingerie, les résultats sont assez différents. On ne peut pas vraiment définir une préférence puisque ce n'est pas un critère pondérant dans le processus d'achat pour la grande majorité des femmes.

Les tailles de soutiens-gorge portées par les femmes sont assez étendues. Il est donc essentiel de prendre en compte le plus grand nombre de femmes au niveau des tailles des soutiens-gorge. Au niveau des culottes, trois tailles sont les plus portées. En effet, la taille la plus portée est la taille M (34,8%), vient ensuite la taille L (24,7%) et finalement la taille S (21,5%). Par contre les tailles XS, XL et XXL représentent quand même 4%, 8,2% et 4,4% respectivement et ne sont donc pas à négliger. Les couleurs préférées pour la création des sous-vêtements sont

quasiment réparties de la même manière pour les soutiens-gorge et les culottes. Les couleurs chaudes et pastel plaisent au plus grand nombre (62,7% pour les soutiens-gorge et 65,2% pour les culottes).

Concernant le style de sous-vêtements, 12% des femmes aiment porter des sous-vêtements totalement classiques / neutres et 31,6% des femmes penchent pour de la lingerie plus travaillée avec des détails (un peu dentelle, des motifs, etc.). La plupart des femmes préfèrent alterner les deux (56,3%).

Thème 6 : le prix

On observe que 53,2% des répondantes sont prêtes à payer plus cher pour des sous-vêtements écoresponsables, éthiques, 100% made in Europe et composés de matières saines pour la santé.

Concernant le budget accordé à un soutien-gorge en tenant compte des attributs cités plus haut, celui-ci tourne autour des 20-40€ pour 38% des femmes et autour des 40-60€ pour 31,6%. Le budget que 61,4% des femmes seraient prêtes à consacrer à une culotte en tenant compte des mêmes attributs est de moins de 20€.

Thème 7 : les canaux de vente et la communication

L'essayage est un passage obligatoire avant l'achat pour presque la moitié des femmes qui ont l'habitude de toujours essayer leurs sous-vêtements (45,6%). L'essayage dans les magasins est préféré par la plupart des femmes avec 70,9%. À l'inverse, 29,1% des femmes préfèrent essayer leurs sous-vêtements à la maison.

En termes de canaux de vente, on remarque très clairement que les femmes préfèrent acheter leurs sous-vêtements presque à l'unanimité dans les magasins physiques (89,9%) plutôt qu'en ligne. D'ailleurs, on voit que 54,4% des répondantes n'achètent jamais de sous-vêtements en ligne. De plus, 19,6% préfèrent acheter leurs sous-vêtements dans la boutique de la marque, 18,4% préfèrent aller dans les magasins revendeurs et 62% n'ont pas de préférence.

Presque trois-quarts des femmes interrogées font leur shopping dans le Hainaut (72,2%). Un quart font leurs achats à Bruxelles, et le reste des femmes se rendent dans le Brabant wallon.

On peut lier cette répartition avec les résultats de la question « dans quelle province habitez-vous ? » qui montrent plus ou moins la même répartition. Cela veut donc dire que la plupart des femmes font leur shopping dans la province où elles habitent.

Concernant les canaux de découverte des nouvelles marques, Instagram, Facebook et le bouche-à-oreille sont les plus communs. Les créateurs de contenus sont également très populaires, tout comme le site internet de la marque. La découverte de l'offre de ces nouvelles marques se fait différemment puisque ce sont Instagram, Facebook et le site internet de la marque qui sont les plus performants.

Thème 8 : questions démographiques

La répartition des âges est assez étendue. Seule la classe +60 ans est la moins représentée. La répartition des provinces est, quant à elle, moins représentative de la réalité puisque trois quarts des répondantes habitent dans le Hainaut.

Thème 9 : le projet

Après avoir effectué tous mes entretiens empathiques, j'ai pris du recul sur les discussions et les différents problèmes évoqués. C'est alors que le concept de ma marque est apparu à savoir, mon axe de différenciation, ma proposition de valeur. Pour ne pas biaiser le questionnaire, j'ai placé l'explication du projet à la fin de celui-ci. J'ai d'abord expliqué mon concept, puis j'ai demandé aux répondantes de voter entre (*c'est une bonne idée, cela m'intéresse / ce n'est pas une bonne idée, cela ne m'intéresse pas / je ne sais pas / autre*). J'ai délibérément décidé de ne pas mettre « *c'est une bonne idée, j'achèterai* » puisque qu'il existe un gouffre entre l'intention d'achat et le réel passage à l'achat et je ne voulais pas biaiser mes futurs calculs. L'intérêt chez une personne est souvent honnête, c'est ensuite au marketing et aux performances des produits de transférer l'intérêt en un réel passage à l'achat. L'option « autre » était une opportunité pour les femmes d'écrire des suggestions, des avis plus nuancés ou des idées. D'ailleurs, plusieurs d'entre elles m'ont laissé des commentaires (voir annexe 16).

À propos des résultats, on observe que 82,3% des répondantes pensent que c'est une bonne idée et que ce projet les intéresse, seuls 4,4% pensent que ce n'est pas une bonne idée, et que cela ne les intéresse pas et 8,2% n'ont pas d'avis.

3.5 Conclusions

Cette enquête a permis de démontrer que l'offre actuelle de lingerie féminine ne correspond pas totalement aux attentes des consommatrices. Elle a aussi permis de mettre à nouveau en évidence l'importance de la représentation corporelle et de son impact sur la relation que les femmes entretiennent avec leur corps. Cette enquête a permis de démontrer un certain intérêt pour des sous-vêtements féminins écoresponsables et inclusifs.

C'est également par le biais de cette enquête que nous avons pu récolter plusieurs informations importantes quant au développement et au design des futurs produits, leur canal de vente et leurs prix. Finalement, cette étude nous a surtout aidés à valider notre proposition de valeur, à savoir, créer des sous-vêtements modulables sous la forme de bases/clips en dentelle afin de répondre à la plus grande problématique : devoir faire un compromis lors de l'achat de lingerie féminine, entre le confort et l'esthétisme.

4. **Minimum Viable Product** (*the product market fit*)

Un *minimum viable product*, ou produit minimum viable en français, est la plus petite solution au problème client qui apporte la même valeur que le produit fini. C'est un outil qui permet d'obtenir un maximum de retours avec un minimum d'efforts quant à sa création. En effet, un MVP doit nécessiter moins de temps pour être développé et ne doit comporter que les fonctionnalités de base, mais doit inclure le développement de capacités permettant de mesurer sa trajectoire sur le marché. L'expérimentation sert à confirmer ou infirmer certaines hypothèses (Rancic Moogk, D, 2012). L'objectif est de transformer les hypothèses de « nous pensons que » en « nous savons que » afin de réduire l'incertitude initiale. Si les hypothèses sont validées, on continue sur cette voie, si elles ne le sont pas, il est alors temps de pivoter. L'importance est de partir des questions que l'on se pose en tant qu'entrepreneur, et de transformer ces questionnements en hypothèses à tester. Les cartes tests servent de canevas pour organiser le déroulement du MVP.

Dans notre cas, nous voulons tester l'hypothèse des prix et donc, de l'intention d'essayer des produits à ces prix, chez les femmes habitant en Wallonie et dans la Région de Bruxelles-Capitale. C'est pourquoi j'ai passé deux après-midis à rencontrer nos futures potentielles clientes en leur expliquant le projet, les produits et les prix de vente sous forme de flyers.

4.1 MVP

Le visuel des flyers de ce *Minimum Viable Product* se trouve en annexe 7.

4.2 Carte test

La carte test de ce *Minimum Viable Product* se trouve en annexe 8.

4.3 Conclusion

En deux après-midis, j'ai récolté 36 inscriptions aux futurs essayages des produits de la marque (voir annexe 9). De plus, pendant mes rencontres avec les potentielles futures clientes, j'ai eu la chance de recevoir des avis très positifs sur le concept de la marque et la cohérence entre nos engagements et les prix pratiqués. Ce nombre et ces différents retours sont assez significatifs que pour être en mesure de valider nos hypothèses quant aux prix de vente et à la volonté des femmes à accorder ce budget pour l'achat de nos produits. Néanmoins, l'attrait et la curiosité pour nos produits ne garantissent pas nécessairement un réel passage à l'achat. Des facteurs tels que leur budget, leurs besoins réels, la valeur perçue du produit, ou encore une comparaison avec d'autres alternatives peuvent altérer leur intention d'acheter nos produits.

V. BUSINESS MODEL CANVAS CARRÉ STABILISÉ : APPROCHE PRATIQUE

Le Business Model Canvas dit « stabilisé » est une version évoluée et finalisée du Business Model Canvas de départ (BMC) fondé lui, sur des hypothèses. Celui-ci a été adapté pour prendre en compte les apprentissages qui sont survenus durant l'élaboration de ce projet. En effet, ce processus itératif d'apprentissage et d'ajustement nous a permis de stabiliser notre BMC initial et d'améliorer continuellement notre modèle d'entreprise en fonction des nouvelles informations et des réalités du marché. L'explication détaillée du Business Model Canvas dit « stabilisé » se trouve en annexe 10.

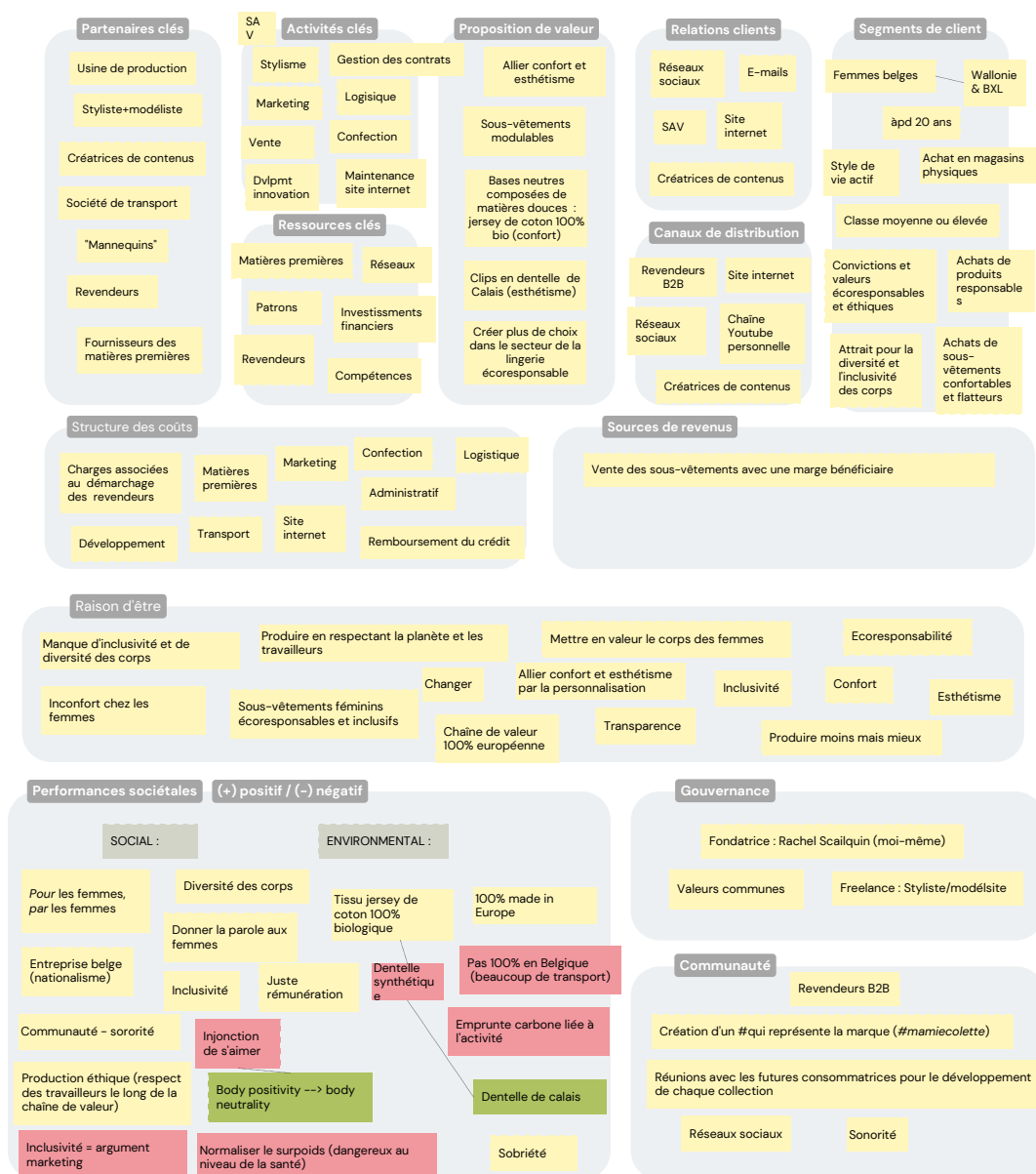


Figure 6 - Business Model Canvas dit « stabilisé »

VI. ANALYSE SWOT

1. Approche théorique

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) est l'un des outils les plus utilisés pour définir l'action stratégique d'une organisation. L'intérêt est d'examiner les capacités internes de l'organisation afin de cerner les forces et faiblesses de cette dernière pour ensuite analyser l'environnement qui l'entoure afin d'identifier les opportunités et les menaces associées (Coman & Ronen, 2009).

L'objectif ultime est le suivant : créer de la valeur pour l'entreprise. Comment ? En exploitant ses forces et en saisissant ses opportunités. Il est important d'être informé sur ses faiblesses et les menaces auxquelles l'entreprise est soumise et qui peuvent compromettre sa valeur. Les forces vont donc être maximisées et les faiblesses, vont quant à elles, tenter d'être améliorées (Coman & Ronen, 2009).

Le mérite de l'analyse SWOT en tant qu'outil principal d'analyse stratégique réside dans sa simplicité et sa clarté. Afin que cette analyse soit la plus efficace possible, elle doit respecter quatre critères principaux. Les entreprises ont tendance à faire des analyses trop longues. Pourtant, cette analyse se doit d'être **concise** avec seulement quatre ou cinq éléments par liste. Chacun de ses éléments doit être **actionnable** afin de définir clairement les objectifs d'action. Ils doivent également être **significatifs** et doivent avoir un impact sur la création de valeur de l'entreprise. Pour finir, tous les éléments doivent être **authentiques** et non imaginés ou rêvés (Coman & Ronen, 2009).

2. Approche pratique : Mamie Colette

STRENGTHS = FORCES	WEAKNESSES = FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Concept innovant, pionnier en Belgique et en Europe - Image de marque forte et cohérente - Large possibilité d'extension de gamme, autant en profondeur qu'en largeur - Représentation de la réelle diversité des corps - Produits inclusifs, éthiques et écoresponsables, composés à partir de matières saines et artisanales 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligne de produits étroite - Jeune société avec peu de moyens - Pas encore de notoriété - Coûts des matières premières, de la production et des prix de vente plus élevés qu'en fast-fashion - Situation financière non viable
OPPORTUNITIES = OPPORTUNITÉS	THREATS = MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Attrait grandissant pour les vêtements provenant d'enseignes éthiques - Augmentation de la demande de sous-vêtements sans coutures, d'une seule pièce et au look naturel - Grand manque d'inclusivité et de représentation des corps féminins dans le secteur de la lingerie + apparition du mouvement « body positive » - Prix des produits écoresponsables et éthiques perçus comme « une économie juste » - Offre de lingerie actuelle inadaptée aux besoins des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Océan Rouge dans le secteur de la lingerie féminine en Belgique (fast-fashion = concurrents indirects très puissants) - Augmentation de la demande textile en fast-fashion ces dernières années - Menace d'une nouvelle alternative : apparition d'un phénomène de fond depuis la pandémie → « no bra » - Méfiance des consommateurs à l'égard du greenwashing - Prix des produits responsables et éthiques perçus comme excessifs

VII. MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

Nous entrons à présent dans une phase cruciale où les plans et les idées prennent vie. C'est à ce stade que nous allons transformer les concepts abstraits en actions concrètes, en mettant en place les ressources, les processus et les compétences nécessaires afin d'atteindre nos objectifs. C'est une étape passionnante, mais exigeante, puisque nous devons garder à l'esprit notre vision globale tout en restant concentrés sur les étapes spécifiques nécessaires pour mener à bien notre projet.

1. Plan marketing

Dans cette partie, nous détaillerons les différents éléments qui composent le marketing de la marque. Pour cela, nous allons utiliser le concept de *marketing mix* qui est constitué de quatre grands piliers : le produit, la place, le prix et finalement, la promotion. Certains piliers comme le produit et la place ont déjà été mentionnés dans le Business Model Canvas, mais seront étudiés plus en détail. De plus, la promotion sera l'élément le plus détaillé des quatre, puisque nous allons y insérer les visuels des différentes campagnes de communication.

1.1 Les 4P

1.1.1 P-Produit

La marque est spécialisée dans la lingerie et commercialisera donc trois types de produits : des soutiens-gorge, des culottes et des clips en dentelle à venir apposer sur les soutiens-gorge. Il est important de signaler que les produits qui sont analysés dans cette partie composeront la première collection de la marque. Dans le futur, d'autres collections avec différents modèles et d'autres coloris seront vendues, le tout, à un rythme raisonné. Les fiches produits de la première collection se trouvent en annexe 11.

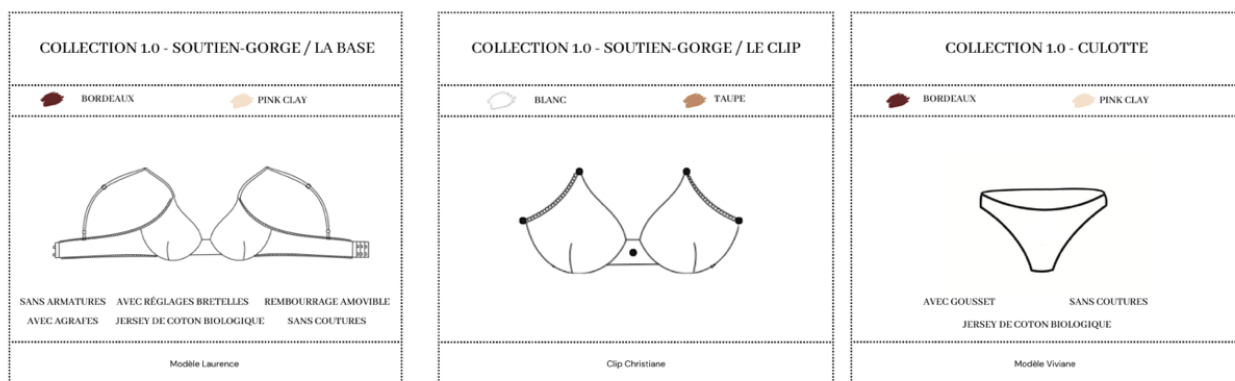


Figure 7 - Croquis des produits de la première collection

Les informations qui se trouvent dans ces tableaux sont issues de l'enquête quantitative et des entretiens empathiques. En effet, il est primordial de prendre en compte les besoins de nos futures clientes. Les noms des modèles ont cependant été choisis sans aucune justification. En ce qui concerne les tissus utilisés, nous avons décidé de composer les bases de nos sous-vêtements avec du jersey de coton biologique pour plusieurs raisons. Premièrement, pour l'aspect écologique du tissu. Le coton biologique est fabriqué à partir de graines de coton qui n'ont pas été génétiquement modifiées. La consommation d'eau est inférieure de 71 % à la moyenne habituelle (car irrigué jusqu'à 80 % avec de l'eau de pluie) et la consommation d'énergie est inférieure de 62 % par rapport au coton non biologique. De plus, les producteurs de coton biologique bénéficient d'une plus grande sécurité puisqu'ils n'utilisent pas de produits chimiques toxiques. Deuxièmement, nous avons choisi ce tissu pour ses propriétés techniques idéales pour des sous-vêtements. Le jersey de coton biologique est résistant, élastique, respirant, souple et imperméable (We Dress Fair).

Notre dentelle est synthétique et nous en sommes conscients. Pour l'instant, nous avons pris la décision d'utiliser de la dentelle de Calais, car nous voulons faire vivre un savoir-faire ancestral français. Cependant, nous cherchons toujours des solutions pour remplacer cette dentelle par de la dentelle recyclée qui sera en accord avec nos valeurs environnementales et qui respectera aussi notre budget de production. Notre objectif est d'arriver à utiliser 100% de matières écoresponsables dans la composition de nos produits.

1.1.2 P-Place

Nous allons collaborer avec différents magasins revendeurs afin de commercialiser nos produits. En effet, nous comptons placer nos produits au sein des magasins. Les raisons de ce choix sont multiples. Les revendeurs disposent souvent d'un réseau de distribution étendu et d'une clientèle déjà établie. En travaillant avec des revendeurs, nous pouvons accéder rapidement à de nouvelles clientes et atteindre un public plus large. De plus, les magasins indépendants de lingerie connaissent généralement bien le marché et disposent d'une connaissance approfondie des préférences et des besoins des consommatrices dans leur région. Le fait de collaborer avec des revendeurs va également nous permettre de réduire nos coûts de commercialisation et d'augmenter la visibilité de la marque. En nous associant à eux, nous pourrions également bénéficier de leur expertise et de leur savoir-faire en ce qui concerne la lingerie féminine. Pour finir, le fait de vendre via des magasins revendeurs solutionne l'un des freins évoqués lors des entretiens empathiques (cf. étude de marché et tests réalisés), celui du

manque d'accessibilité des produits écoresponsables. En effet, de la lingerie écoresponsable sera plus accessible pour les femmes qui souhaitent en acheter.

1.1.3 P-Prix

Les prix de vente de nos produits ont été calculés sur base de plusieurs estimations et hypothèses. Les calculs, recherches et explications se trouvent dans la partie du plan financier. Une base de soutien-gorge sera vendue à 48,75€ TVAC aux consommatrices finales. Le clip en dentelle sera vendu à 35,45€ TVAC et la culotte sera quant à elle, vendue à 24,50€ TVAC.

Il nous importe de vérifier que ces prix restent cohérents, pertinents et acceptables. Premièrement, ces prix tiennent compte de l'analyse de la concurrence. Si nos prix sont trop élevés par rapport à ceux de nos concurrents pour des produits similaires, il peut être difficile d'attirer les clientes. En revanche, si nos prix sont trop bas, cela peut donner l'impression que nos produits sont de qualité inférieure. Dans notre cas, nous sommes dans les mêmes gammes de prix que nos concurrents directs (cf. analyse de la concurrence).

Ensuite, ces prix évoquent notre positionnement de marque. Des prix élevés peuvent être facilement associés à la qualité tandis que des prix bas peuvent être perçus comme une offre de moindre qualité. Nos prix sont donc plus élevés que ceux pratiqués en fast-fashion, mais correspondent à l'image que nous souhaitons projeter et aux engagements que nous respectons. Ensuite, nos prix sont également le reflet d'un projet innovant avec des produits uniques, introuvables sur le marché.

Cependant, les prix pratiqués ne sont pas cohérence totale avec la demande du marché. Nous en sommes conscients et nous tentons de l'expliquer. Même si notre marge bénéficiaire est faible, nos prix sont en partie, influencés par les coûts de revient influencés par les matières premières et la main-d'œuvre, indépendamment de la demande du marché. De plus, le coefficient de 2,1 pratiqué par nos revendeurs est indépendant de notre volonté. Ces deux paramètres conduisent donc à un léger écart avec la demande réelle du marché. Une recherche plus approfondie sur la manière dont on pourrait diminuer ces prix devrait être réalisée afin d'accéder au réel budget accordé par la plupart des femmes présentes au sein de notre cible.

Par exemple, en explorant de nouveaux partenaires, en analysant les coûts de production, négociant avec nos partenaires actuels, etc.

Enfin, nos prix de vente ne sont pas disproportionnés, mais sont tout de même un peu au-dessus de la moyenne. Lors de notre enquête quantitative, nous avons observé que la plupart des femmes étaient prêtes à accorder en moyenne 40€ pour un soutien-gorge présentant les attributs que l'on propose, mais cela pouvait aller jusqu'à 60€ pour 31,6%. Pour une culotte avec les mêmes attributs, le budget moyen accordé était de moins de 20€ (cf. résultats de l'étude quantitative). Nous espérons donc gagner le cœur des consommatrices et jouer sur l'effet « coup de cœur » afin que celles-ci accordent les quelques euros en plus pour s'acheter les produits Mamie Colette.

1.1.4 P-Promo

La promotion sera un élément primordial de la marque puisque nous allons devoir nous faire connaître auprès de notre public cible afin de promouvoir nos produits. La communication nous permettra de construire une image de marque forte. Il est donc important de la façonner au mieux dès le lancement du projet. Cette promotion sera basée sur notre identité visuelle et notre branding.

1.2 Identité visuelle et branding

L'identité visuelle d'une marque est l'aspect visuel des différents éléments qui composent ma personnalité entrepreneuriale. Elle caractérise l'image de marque. Une identité visuelle se doit d'être attractive pour attirer l'attention des potentielles clientes et d'assurer une fiabilité et une popularité auprès des concurrents et des clientes. Elle se doit également d'être cohérente puisque c'est l'élément fondateur de toute notre stratégie de communication. Pour ma part, j'avais une idée très précise du design que je voulais donner à ma marque. Cependant, avant de se lancer tête baissée dans la conception de l'identité visuelle, il était important de prendre en considération deux éléments : le secteur et la cible. On appelle cela la phase de pré-crédation (Canva, 2022).

Le premier élément à étudier est donc celui du secteur d'activité. Nous sommes ici sur le secteur des sous-vêtements féminins écoresponsables et inclusifs. Après avoir réalisé plusieurs recherches et analysé nos concurrents directs belges et français, on remarque que l'identité visuelle des marques dans ce secteur est à chaque fois très différente. Il n'existe pas de code

graphique au sein de ce secteur, contrairement à ce que l'on pourrait retrouver dans le secteur des produits technologiques ou de luxe par exemple.

Ensuite, la cible est le deuxième élément à prendre en compte puisque toutes les cibles ne sont pas sensibles à la même ambiance visuelle. Notre cible est les femmes à partir de 20 ans, présentes en Wallonie et dans la Région de Bruxelles-Capitale. Cet élément complexifie la tâche puisque les âges sont étendus et que les personnes jeunes ont souvent des goûts différents des personnes plus âgées.

Pour régler ce problème, j'ai réalisé différents prototypes de l'identité visuelle de la marque, je suis allée à la rencontre de notre future cible, des femmes jeunes et plus âgées, afin de récolter des avis. Suite à cela, j'ai finalement pu finaliser l'identité visuelle finale de ma marque qui se compose de :

Le nom de la marque

Le nom d'une marque est l'élément fondateur de son identité. En effet, c'est le mot que les consommatrices retiendront et qui nous permettra de nous démarquer de nos concurrents. Le choix du nom est assez libre de créativité, cependant il y a quelques règles à respecter pour que le nom soit efficace. Le nom ne doit pas être trop descriptif pour attirer la curiosité. Il doit être facile à retenir, facile à prononcer, distinctif des autres marques et ne doit pas être lié au temps. Pour finir, le nom de la marque doit aussi être efficace tant à l'échelle du pays qu'à l'international si nous souhaitons nous développer à l'étranger dans le futur (LSM, 2021). Dans notre cas, nos produits seront vendus sous le nom de : **Mamie Colette**.

Pourquoi ce nom ? Premièrement, car je voulais donner le prénom d'une femme au nom de ma marque. J'ai directement pensé aux deux prénoms de mes grands-mères que je n'ai jamais connues, à savoir Viviane et Colette. Viviane étant déjà mon deuxième prénom et trouvant le prénom Colette très joli visuellement, le choix fut vite fait. Ce choix de prénom est donc très personnel et n'a pas de justification particulière. Deuxièmement, j'ai décidé d'y ajouter le mot « mamie », car le mot « Colette » était déjà pris, mais également, car j'avais la volonté d'ajouter une touche vintage et rétro à ma marque. En effet, j'avais :

- la volonté de revenir en arrière, revenir à cette époque où la consommation était raisonnable et à des prix justes, comme à l'époque de nos grands-mères.
- la volonté de casser le côté ancien du nom avec un concept jamais vu en lingerie, un concept de marque très moderne (sous-vêtements modulables).
- la volonté d'ajouter une notion réconfortante à la marque grâce au mot « mamie » afin de donner envie aux clientes de revenir vers la marque en qui elles ont confiance. Une marque où les clientes pourront acheter des produits de qualité et réconfortants, comme lorsque nous passons du temps avec nos mamies.

« Mamie Colette » est également un nom de marque composé de deux mots français, facilement prononçable pour des personnes de langues étrangères si un jour, nous souhaitons exporter la marque à l'étranger. De plus, ce côté « frenchy » est très souvent apprécié.

Le logo

Un logo est une représentation graphique du nom de la marque. Un logo doit être reconnaissable, porteur de sens et surtout en adéquation avec la marque qu'il représente. De plus, il doit attirer l'attention tout en étant simple. Pour toutes ces raisons, nous avons décidé que notre logo serait :



Figure 8 - Logo de la marque

Les couleurs

Le choix des couleurs est d'une importance primordiale. En effet, la couleur est le premier élément de mémorisation avant les formes et les lettres. De plus, les couleurs choisies pour l'identité visuelle représentent les valeurs et l'image de marque. Les couleurs composent la stratégie de communication, il est donc important d'en connaître leurs significations. La palette de couleurs que nous avons choisie représente un jeu de couleurs déclinables sur les différents types de supports de communication (Style Graphic, 2021).



Figure 9 - Déclinaisons du logo

Afin de composer notre identité visuelle, nous sommes partis sur des couleurs chaudes qui réconfortent et donnent confiance. Nous avons également choisi des couleurs pastel qui apportent douceur et fraîcheur et qui conviennent parfaitement à un public féminin. Nous n'avons pas opté pour des couleurs vives qui sont plus adaptées aux produits à petits prix ou aux secteurs où la décision d'achat doit être rapide, ce qui n'est pas notre cas.



Figure 10 - Palette de couleurs de l'identité visuelle

Nous avons tout d'abord choisi deux couleurs basiques à savoir le blanc et le noir. Ces couleurs sont importantes pour la lisibilité des textes en couleur de fond ou par contraste pour les marquages des produits par exemple. Ces couleurs sont primaires et donc essentielles à notre communication.

Ensuite, nous avons choisi quatre autres couleurs puisqu'il est conseillé de choisir entre 4 à 5 couleurs pour une identité visuelle (Ton empreinte, 2022). Toujours dans cette optique de contraste, nous avons opté pour des couleurs plus foncées et d'autres plus claires de la même teinte, à savoir le beige et le brun. La couleur beige transmet l'élégance, qui est le style de sous-vêtements le plus apprécié chez les femmes (cf. enquête quantitative), la classe, la sobriété et la délicatesse (Thpanorama). Les couleurs brunes ont été choisies, car elles évoquent le retour aux choses simples et naturelles. En effet, le marron est une couleur douce, rassurante et presque maternelle (Code Couleur). Ce sont tous ces aspects, précédemment cités, que nous voulons transmettre aux clientes à travers notre identité visuelle.

Il est important de préciser que la couleur rose n'a pas été choisie, pourtant très fréquemment utilisée dans le secteur de la lingerie féminine. En effet, le but de la marque est d'aller à l'encontre des grandes enseignes et des géants du secteur qui utilisent fréquemment cette couleur. En cassant les codes, nous prouvons aux femmes que nous agissons réellement différemment d'eux.

Le slogan

Le slogan d'une marque est une phrase percutante qui compose la communication. La phrase doit être accrocheuse, courte, descriptive, claire et surtout émettrice d'un message fort. Il est important que le slogan reste à l'esprit des consommateurs et persiste à travers le temps. De plus, un slogan efficace permet de se démarquer des concurrents (Slogan de Pub). Dans notre cas, le slogan peut également être utilisé pour motiver le public et les consommateurs à œuvrer pour la société et la planète. C'est pour cette raison que nous avons choisi le slogan suivant afin de résumer l'essence de notre marque : « *Prendre soin des femmes et de la planète* ».

La carte de remerciements

Cette carte contiendra des éléments de communication et fera l'objet de carte de remerciements. En effet, nous souhaitons remercier nos clientes pour leur confiance et leur participation au projet. C'est pourquoi nous allons distribuer à nos revendeurs ces cartes à insérer dans le packaging des achats Mamie Colette. Ces cartes ont été réalisées via notre fournisseur lyonnais, Sheedo Studio⁸. Nous voulions que cette carte ait une utilité et ne soit pas jetée directement à la poubelle. Nous avons donc pensé à désigner cette carte sous forme de marque page. La carte est en accord avec nos valeurs puisqu'elle est faite à partir de papier écologique et organique, composé de résidus de coton provenant de l'industrie textile et de déchets organiques. Cette carte renforcera l'appartenance à notre communauté et la relation client. La taille du marque-page est de 14,5 × 5,2 cm.

⁸ Sheedo Studio : <https://sheedostudio.com/fr/>



Figure 11 - Carte de remerciements

Le site internet

Notre site internet sera notre vitrine. Il donnera la possibilité aux clientes de connaître nos produits qui seront présents au sein des différents magasins revendeurs. C’est également via notre site que les clientes auront accès à toutes nos informations telles que nos engagements, nos valeurs, nos revendeurs, nos futures collections, notre histoire, etc. Cependant, nous ne proposerons pas d’option d’achat sur le site pour le moment puisque cela engendrerait des coûts et du travail supplémentaires alors que 89,9% des femmes achètent leur lingerie en magasins physiques (cf. étude quantitative).

De plus, il nous permettra également d’être trouvés sur les différents moteurs de recherche en ligne. Nous comptons donc travailler sur le référencement naturel, appelé le SEO, afin d’optimiser les performances de notre site dans les résultats de recherche naturels. Pour que notre site apparaisse le plus haut possible dans les résultats de recherche, nous allons jouer sur des mots clés insérés sur les différentes pages du site, à savoir « lingerie », « sous-vêtements », « sous-vêtements écoresponsables », « sous-vêtements éthiques », « sous-vêtements grandes tailles », « soutien-gorge », « culotte », « Bruxelles », « Wallonie », « lingerie belge », « dentelle », « coton biologique », « sous-vêtements modulables » et « made in Europe ».

Nous ne comptons pas investir dans les annonces publicitaires payantes puisque moins de 20% des femmes découvrent l’existence de nouvelles marques via les moteurs de recherches (cf. enquête quantitative). Ce pourcentage est trop peu élevé pour que nous y consacrons un budget. C’est également par le biais de ce canal que les clientes pourront s’inscrire à notre

newsletter afin d'être averties des nouveautés de la marque via des e-mails. Le site sera en cohérence graphique avec notre identité visuelle et il sera mis en place par moi-même sur WordPress. Voici un premier prototype de landing page de Mamie Colette réalisé sur Wix :

<https://rachelscailquin.wixsite.com/mamie-colette>

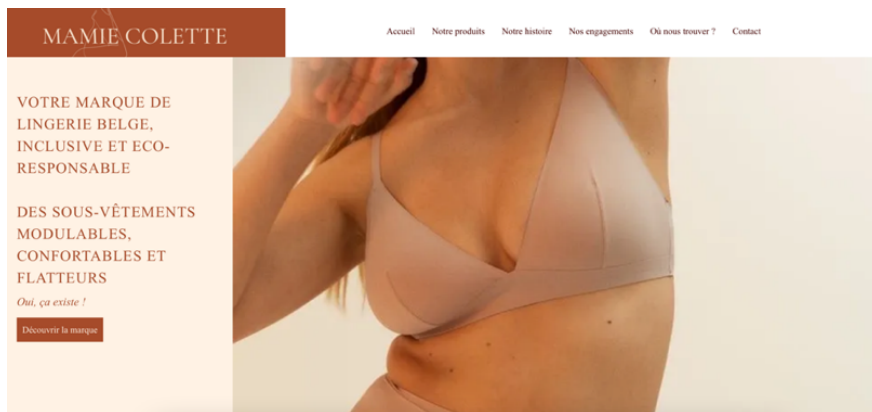


Figure 12 - Aperçu de la landing page du site internet Mamie Colette

Les réseaux sociaux

Nous serons bien évidemment présents sur les réseaux sociaux. Nos comptes Instagram et Facebook seront liés pour ceux qui n'ont pas l'un ou l'autre. Ce qui signifie que tout ce qui sera posté sur l'un des comptes le sera également sur l'autre. Grâce à mon bachelier en marketing, j'ai les connaissances et les compétences nécessaires pour être en charge de ces comptes. Les objectifs de nos réseaux sociaux seront de développer la notoriété de la marque, d'augmenter le nombre d'abonnés, de créer une communauté, de générer du trafic sur notre site internet et vers nos magasins revendeurs, d'entretenir notre réputation, de créer de l'engagement et de la fidélité et finalement et de donner l'envie d'acheter nos produits. Le contenu publié sur nos réseaux sociaux sera en cohérence avec l'identité visuelle de la marque.

Les créatrices de contenus joueront un rôle majeur dans notre communication. Les objectifs principaux à travailler avec des influenceuses sont d'accroître notre notoriété, promouvoir nos produits et convertir notre cible en clientes. Ces créatrices de contenus seront choisies sur base de plusieurs critères : leur nationalité belge, leurs valeurs, la ligne éditoriale de leur contenu et leur communauté. Afin de rester en cohérence avec nos valeurs, il est évident qu'aucun critère physique ne sera pris en compte dans le choix des ambassadrices. L'élément le plus important est de faire attention à ce que leur communauté corresponde à notre cible.

Nous privilégions le qualitatif au quantitatif, c'est pourquoi nous allons collaborer avec les créatrices de contenus les plus adaptées à notre marque. Les indicateurs de performance, appelés KPI'S en anglais, sont en lien avec nos objectifs.

1. Accroître notre notoriété : la **portée** de chaque influenceuse (le nombre de personnes uniques qui ont vu leurs publications), le nombre d'impressions (le nombre de vues des publications/stories) et le nombre de **nouveaux abonnés** sur le compte de la marque pendant la durée des campagnes.
2. Promouvoir nos produits : le nombre de **clicks générés** par le contenu des influenceuses, le nombre de **nouveaux visiteurs** générés sur notre site internet, les **pages** vues, la **durée** des sessions et le **taux de rebond**.
3. Convertir nos prospects en clientes : le **retour sur investissement**, le nombre de **ventes** réalisé grâce aux créatrices de contenus (plus difficile à déterminer, car les achats physiques se feront sans code promo au nom des influenceuses).

Elles feront la publicité de notre marque et de nos produits soit sur leur compte Instagram (post, réel, story) soit sur leur chaîne YouTube selon ce qui aura été négocié dans le contrat de collaboration. Tout d'abord, un e-mail leur sera envoyé afin de savoir si elles seraient intéressées de collaborer avec notre marque. Si elles aiment notre marque et nos produits, un colis composé de l'ensemble de la première collection leur sera envoyé et elles seront les bienvenues d'en parler auprès de leur communauté, en contrepartie d'une rémunération ou d'un gifting (Trust Beauty, 2022). Les points à aborder seront : notre concept, notre histoire de marque, nos produits, nos engagements, nos magasins revendeurs dans leur région et le lien de notre site internet. Il est cependant important de préciser qu'aucun code promo ne sera attribué aux créatrices. En effet, nous vendons nos produits à juste valeur, ce qui signifie qu'aucun rabais n'est possible. Dans les enseignes de fast-fashion, les codes promotionnels ne sont pas un problème puisque les prix sont gonflés afin que la promotion n'affecte pas le prix de vente désiré. Cette stratégie n'est pas alignée avec nos valeurs, c'est pourquoi nous ne l'utiliserons pas.

Pour ce faire, nous contacterons quatre influenceuses belges qui entrent dans nos critères de sélection :

- @barabaraschoumacher (56.3k) : lifestyle, bonnes adresses et collaborations avec des marques belges écoresponsables.
- @milkywaysblueyes (231k) : daily fashion & lifestyle inspiration, collaborations avec des marques belges écoresponsables.
- @julietbonhomme (16.1k) : self love club, fondatrice de *The UpCycling Lab*, conseils durables, adapte du slow fashion.
- @leajplf (80.1k) : daily life, chaîne YouTube et podcasteuse, contenu axé sur l'écoresponsabilité et la seconde main.

De plus, nous avons également l'intention, lorsque la marque aura plus de notoriété, de créer des modèles en partenariat avec ces créatrices de contenus belges. L'idée est de créer avec l'influenceuse, un ensemble de sous-vêtements qui porte son nom (exemple : le modèle Juliette pour l'influenceuse belge @julietbonhomme). Cette idée permettra de renforcer l'intérêt de sa communauté envers la marque et donc, d'augmenter le volume de ventes.

Ensuite, un compte professionnel LinkedIn sera aussi créé. Ce compte d'entreprise aura plusieurs rôles. Il permettra de professionnaliser notre présence, de trouver de nouveaux collaborateurs, de renforcer notre notoriété, de démontrer notre crédibilité avec des professionnels du secteur et de publier du contenu plus professionnel. Je serais également en charge de ce compte.

À travers nos réseaux sociaux, nous partagerons diverses photos et vidéos. En effet, ces deux formats nous permettront de communiquer sur plusieurs éléments :

- les produits actuels mis en vente ;
- le concept de Mamie Colette ;
- les collaborations avec les créatrices de contenu ;
- les différents revendeurs ;
- les retours des clientes ;
- des citations motivantes et inspirantes pour les femmes ;
- des images de la production et du développement des futures collections ;
- les différents évènements ;
- les sondages et rendez-vous avec les clientes pour les futures collections ;

Les informations qui seront présentes dans la bibliographie des comptes seront l'explication de la marque, le concept, le lien vers le site internet de la marque et la liste des magasins revendeurs. Voici une simulation du futur compte Instagram de la marque :

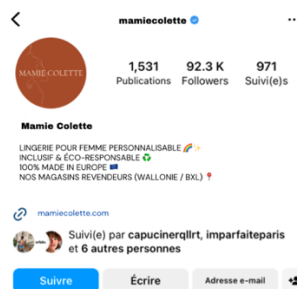


Figure 13 - Compte Instagram de la marque

La signature mail

Souvent perçue comme un détail, la signature mail d'une marque est pourtant importante. Elle véhicule l'identité de marque et permet de rationaliser et de sécuriser ce canal de communication. La signature doit être informative avec du contenu pertinent, professionnel et agréable visuellement. De plus, la signature mail doit être « responsive » et s'adapter aux lectures d'e-mails sur smartphones.

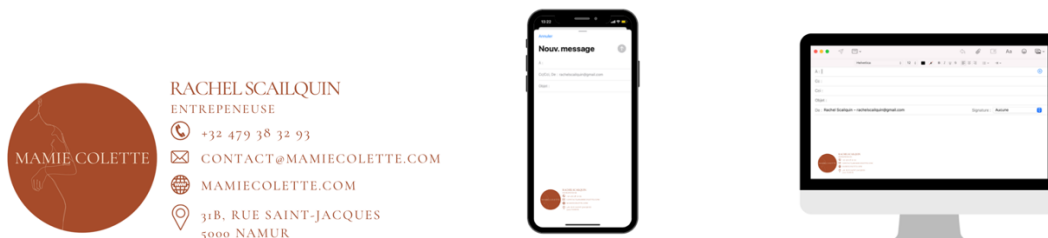


Figure 14 - Signature mail sur pc et smartphone

1.3 Brand key

Ce modèle a été inventé par l'entreprise Unilever afin d'aider les différentes marques que possède le groupe. L'objectif de cet outil est de déterminer quel type de marque nous souhaitons devenir, mais nous sert également de boussole dans notre stratégie de marketing. Aujourd'hui, les consommateurs sont de plus en plus critiques et cherchent davantage de transparence chez les marques. C'est pourquoi une stratégie de marque correctement établie est d'une importance cruciale. Le nom Brand Key fait référence à la forme de l'outil désigné en serrure afin de créer une différence entre la partie basse de la serrure (la partie externe à l'entreprise) et la partie haute de la serrure (le positionnement de l'entreprise qui en résulte) (Sortlist, 2023).

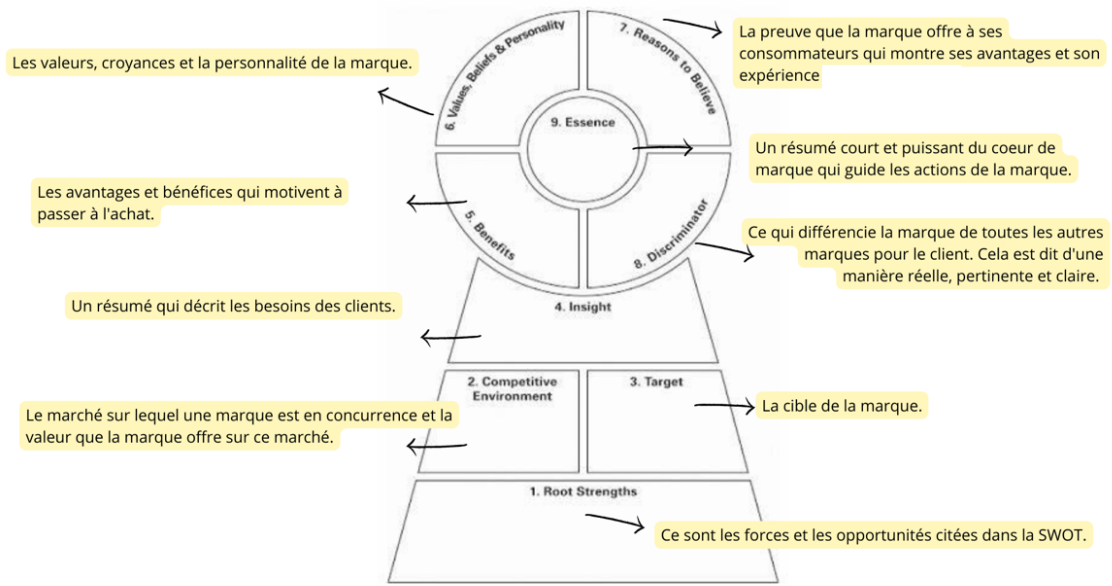


Figure 15 - Brand key approche théorique

Nous allons à présent appliquer la théorie du Brand Key à la pratique.

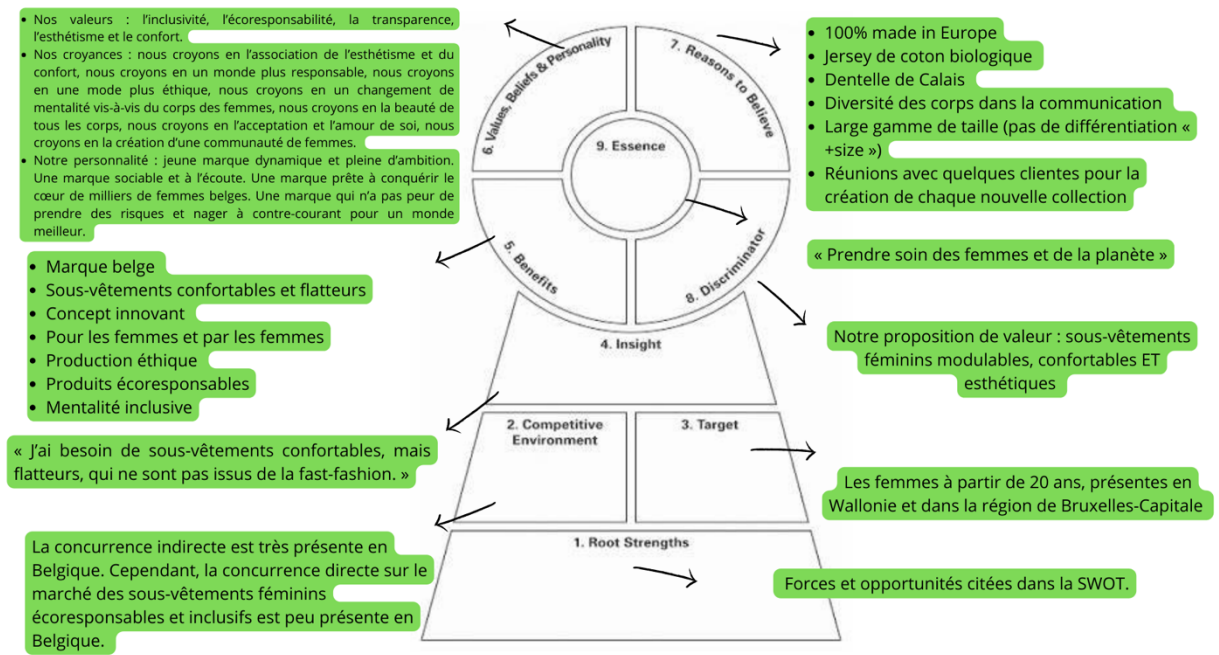


Figure 16 - Brand key approche pratique

2. Phasage du lancement du projet

2.1 Lancement du projet

En janvier 2024, nous allons entrer dans la phase de « pré-lancement » de la marque. Nous allons officiellement et légalement créer le projet Mamie Colette grâce à mon statut d'indépendante complémentaire. C'est également à cette période que nous allons réaliser plusieurs entretiens afin de trouver notre styliste/modéliste. Puisque nous avons besoin de ses compétences afin de réaliser les prototypes de la première collection à envoyer à l'usine de production, nous allons directement faire un premier contrat avec notre meilleure candidate. Grâce aux patrons réalisés par la modéliste, nous allons également passer commande auprès de notre fournisseur de matières premières afin de commencer la production des premiers produits à l'usine. Une fois les prototypes validés et les produits finis reçus, nous ferons un shooting de la première collection. Ces contenus visuels seront réalisés par moi-même et seront utilisés pour notre communication. Sur le plan marketing, nous allons mettre sur pied notre site internet et créer nos différents comptes sur les réseaux sociaux (en privé). Nous allons également contacter les différentes créatrices de contenus afin de collaborer avec elles.

Ensuite, la phase de démarchage commencera. Après avoir identifié les revendeurs potentiels et préparé une présentation de vente convaincante, nous serons en mesure de contacter les magasins revendeurs afin d'établir et de négocier des partenariats dans le but que nos produits soient mis en vente au sein de leur boutique.

Au niveau de notre communication, les influenceuses auront le feu vert pour créer le contenu autour de notre marque, préalablement discuté ensemble. L'ouverture de notre site internet et le lancement de nos comptes Facebook, Instagram et LinkedIn seront également planifiés afin d'annoncer l'arrivée de nos produits chez nos revendeurs.

Nous comptons créer une nouvelle collection tous les six mois. Ce qui signifie deux collections par an. En ce qui concerne les futures collections, les coloris et les modèles varieront en fonction des tendances et des choix – envies - besoins de nos clientes. Ce nombre de nouvelles collections est jugé totalement cohérent avec notre volonté de sobriété et notre engagement de produire à un rythme raisonné. En choisissant de ne faire que deux collections par an, on fait le choix de prendre le temps de développer chaque produit jusqu'à être sincèrement et totalement satisfaits des produits que l'on proposera à nos clientes.

De plus, le concept des bases et des clips permettra aux femmes de créer une multitude de sous-vêtements différents avec peu de nouvelles collections. Nous savons également qu'avec l'expérience des précédents mois de vente, nous aurons plus d'informations sur notre demande et notre capacité de vente. Il sera donc possible de développer plus de produits pour une même collection, tout en répondant à de réels besoins. Pour les futures collections, nous comptons également prendre en compte les remarques faites sur les produits (coupes, matières, fabrication, etc.) de la première collection sur base des retours clientes que nous aurons reçus durant les premiers mois du lancement.

2.2 Indicateurs clés de performance (KPI'S)

Nos indicateurs clés de performances sont élaborés sur base de nos points de vente, nos réseaux sociaux et notre site internet (Ginkoia, 2023). La liste de ces KPI'S est présente en annexe 12.

2.3 Étendue des ventes

Dans le futur, nous avons l'objectif de travailler en partenariat avec de plus en plus de magasins revendeurs afin d'augmenter le volume des ventes. Il convient de noter que travailler avec des revendeurs comporte également des défis potentiels, tels que la perte de contrôle sur la présentation de nos produits ou la perte de contact avec nos clientes finales. Il est important de sélectionner soigneusement nos revendeurs et d'établir des relations solides basées sur la confiance et la collaboration pour maximiser les avantages de cette approche de vente.

2.4 Développement d'autres produits

Nous avons également l'ambition d'agrandir notre gamme de produits. Afin de rester dans le monde de la lingerie féminine et pour ne pas modifier notre image, nous avons l'intention de créer des bodys réversibles. D'après nos recherches, le body est une tendance indétronable et un indispensable à avoir. Considéré comme un vêtement à part entière, il fait également office de lingerie. Notre axe de différenciation sera celui du 2 en 1 (la réversibilité). Toujours dans une démarche écoresponsable et inclusive, ces bodys auraient plusieurs caractéristiques : confortables *et* flatteurs, réversibles en différentes couleurs et finalement, multifonctions. Nous travaillerions avec les mêmes fournisseurs et la même usine de production puisque ce produit sera présent dans la catégorie lingerie. C'est un produit qui se vendrait autant l'hiver (à mettre sous forme de « sous-couche »), que l'été (à mettre sous forme de top).

Nous ne savons pas encore comment seront le design et les coupes du body, mais voici nos inspirations pour la future création :

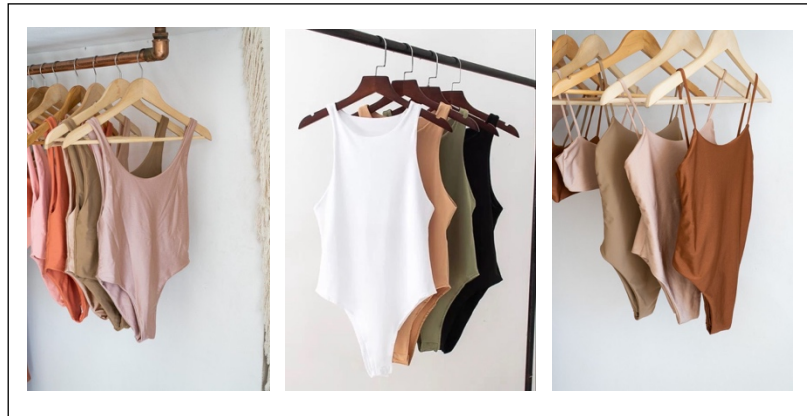


Figure 17 - Inspirations du développement des futurs bodys

3. Forme juridique du projet

3.1 Forme de société

Mamie Colette sera officiellement créée le 1^{er} janvier 2024 sous la forme d'une entreprise individuelle, une option courante pour les travailleurs indépendants. Les raisons de ce choix sont multiples. Premièrement, il n'y a aucune obligation d'avoir un capital minimum et l'intervention d'un notaire n'est pas nécessaire. L'un des avantages majeurs d'une entreprise individuelle est également l'immense liberté dans la gestion de l'entreprise. Ensuite, il y a peu de formalités administratives et il ne faut pas non plus prévoir de double comptabilité (Securex).

3.2 Statuts

Je serais seule fondatrice et représentante légale (Rachel Scailquin). Le capital libéré sera de 15.000€ la première année et de 5.000€ la deuxième année.

L'objet social sera composé des différents aspects ci-dessous :

- « Commerce de détail de lingerie féminine »
- « Commerce de détail de textiles en magasin spécialisé »
- « Commerce de détail de prêt-à-porter féminin »
- « Commerce de détail d'accessoires »

- « Fabrication de lingerie féminine »
- « Fabrication de prêt-à-porter féminin »
- « Fabrication d'accessoires »
- « Design »
- « Consultance éventuelle »

3.3 Règlementations et autorisations

RGPD

Puisque nous collecterons, avec leur consentement, les données à caractère personnel (nom, prénom, code postal et adresse e-mail) des visiteurs du site internet grâce aux cookies avec une finalité publicitaire, nous devons respecter le Règlement Général sur la Protection des Données (EUR-LEX).

Test en laboratoire REACH

Les tests en laboratoire REACH ont pour but de répondre aux critères de performance, de qualité et de sécurité des produits textiles utilisés, fabriqués, manufacturés et importés en Europe. Ces tests ne sont pas obligatoires en vertu du règlement textile de l'UE (EUROLAB). Cependant, nous avons décidé de ne prendre aucun risque, c'est pourquoi nous avons choisi Lebenskleidung comme fournisseur de notre jersey de coton biologique. En effet, tous leurs tissus sont soumis à un triple contrôle qualité : une fois sur le site de production et sur notre site de stockage, mais également dans leur laboratoire en Allemagne⁹. Ils respectent donc la certification REACH.

Étiquettes

Afin d'être dans les règles légales des mentions obligatoires de l'étiquetage des produits textiles, nous nous sommes référés au Règlement Européen n°1007/2011 relatif aux dénominations des fibres textiles et à l'étiquetage et aux marquages correspondants des produits textiles. Ce règlement s'applique aux produits qui comprennent au moins 80 % de leur poids en fibres textiles, ce qui est le cas de nos produits. Le marquage doit être durable, lisible, visible,

⁹ Lebenskleidung, <https://www.lebenskleidung.com/fr/durabilite-et-ecologie>

accessible et solidement fixé. De plus, les informations doivent être dans la ou les langues officielles de l'État membre dans lequel les produits textiles sont mis à la disposition du consommateur, à savoir le français dans notre cas (SPF Economie).

Les étiquettes cousues et les marquages doivent être fixés définitivement et le procédé d'impression doit être résistant au lavage. La couleur des étiquettes sera blanche avec une écriture noire et le marquage sera clair sur tissu foncé et inversement. Les étiquettes seront cousues sur les clips en dentelle et les marquages seront apposés sur les bases en jersey de coton biologique. Plusieurs informations y seront présentes : le nom de notre marque, la taille du produit, la composition du tissu en pourcentage par ordre décroissant, l'intitulé « MADE IN EUROPE » et l'entretien conseillé du produit. Il est important de préciser que nous avons pu employer la mention « 100 % » puisque les bases de nos soutiens-gorge et nos culottes sont composées d'un **seul type de fibre**, à savoir le jersey de coton biologique (SPF Economie).

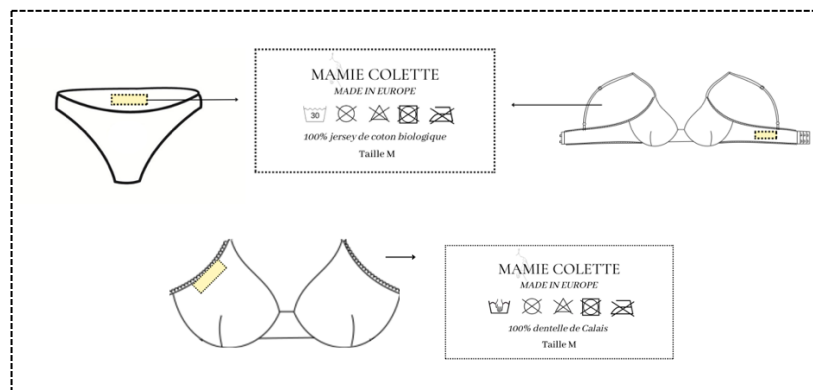


Figure 18 - Étiquette et marquage des produits

Puisque nous allons vendre nos produits dans les magasins physiques, nous devons également accrocher une étiquette détachable sur les produits. Pour cela, nous allons travailler avec le même fournisseur lyonnais que pour les cartes de remerciements, à savoir Sheedo Studio. Nous n'avons pas choisi ce fournisseur au hasard. En effet, cette entreprise propose des alternatives écoresponsables aux étiquettes classiques. Dans notre démarche d'écoresponsabilité, nous ne voulons pas que les étiquettes soient détachées et jetées à la poubelle. Cela serait de la pollution inutile. Cependant, la loi oblige que chaque produit soit muni de son étiquette. C'est pourquoi nous avons choisi l'étiquette dite « plantable ». Les papiers ensemencés sont fabriqués à partir de chutes de coton provenant de l'industrie textile. Ils récupèrent ensuite les restes des tissus de vêtements en coton blanc, les recyclent et les transforment en papier écologique et durable.

Finalement, ils y ajoutent des graines de plantes au mélange de la pulpe de papier afin de produire ce papier recyclé plantable. De plus, chaque étiquette sera attachée aux produits grâce à des cordons en fil de coton biologique. En effet, c'est une manière efficace de communiquer nos valeurs et notre responsabilité sociétale. C'est aussi un moyen de maximiser l'engagement de notre clientèle : à chaque fois que nos clientes arroseront leurs plantes, elles se souviendront de notre marque.



Figure 19 - Étiquettes personnalisées

3.4 Gouvernance

3.4.1 Rôles de la fondatrice

En tant que fondatrice de la marque, mon rôle sera de gérer l'entreprise dans son ensemble. En effet, je serais en charge du bon fonctionnement de l'activité de Mamie Colette. Grâce à mes formations, j'assurerais le développement de la marque, les potentielles recherches de financement, le marketing et la communication, le démarchage des revendeurs, l'établissement de partenariats et de réseaux, et la gestion globale de l'entreprise.

3.4.2 Volet RH

Durant le lancement du projet, je serais sous le statut d'indépendante complémentaire. Cela signifie que je serais entrepreneuse tout en conservant une autre source de revenus et donc, une autre activité professionnelle principale. L'avantage de cette étape est que cela permet de tester mon projet entrepreneurial avant de m'engager pleinement et de quitter mon emploi. De plus, le but est de passer sous le statut d'indépendante à partir du moment où les revenus sont suffisants que pour ne plus mettre en péril les finances du projet. En ce qui concerne la styliste/modéliste, je ferai appel à une freelance afin de créer les différentes collections. Un « contrat de mission » sera établi avec elle tous les 6 mois. Au vu de notre démarche de sobriété et d'un rythme de collections raisonné, engager une personne à temps plein n'aurait pas été utile.

3.4.3 Organigramme interne

En tant qu'indépendante, je serais responsable de toutes les tâches et fonctions au sein de mon entreprise. Cependant, la création des produits sera sous-traitée, c'est pourquoi la styliste/modéliste est également présente au sein de l'organigramme de Mamie Colette.

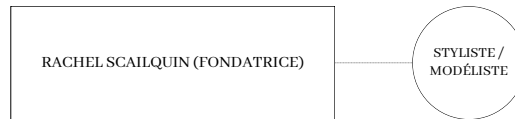


Figure 20 - Organigramme interne de Mamie Colette

4. Perspectives et modalités de business développement au-delà de 3 ans

4.1 Potentiel développement d'une boutique indépendante

Si la marque connaît un grand succès, cela signifie que nous avons rencontré un engouement et une réception positive de la part de notre cible et que celle-ci adhère à notre proposition de valeur. Cela nous incitera donc à envisager l'ouverture d'une réelle boutique permanente, qui nécessitera une planification plus approfondie, des investissements supplémentaires et une évaluation de la viabilité à long terme. Cependant, nos revendeurs pourront déjà nous fournir des informations précieuses sur la demande du marché, les préférences des clientes et la rentabilité potentielle. Il est important de noter que même si nos ventes via revendeurs sont un succès, la transition vers une boutique permanente ne garantit pas automatiquement le même niveau de réussite. D'autres facteurs tels que l'emplacement, la concurrence, la gestion et la stratégie commerciale continueront de jouer un rôle crucial dans la performance à long terme de notre future potentielle boutique. Nous devons donc nous lancer dans la recherche de financement auprès de banques afin d'avoir les moyens de financer notre développement.

4.2 Potentielle collaboration avec une association caritative

Quand nos bénéfices nous le permettront, nous aimerions dans le futur, mettre en place une collaboration avec une association caritative. Deux solutions s'offrent à nous : soit nous partons sur le fait que nous voulons compenser une partie de notre impact et aider, à notre échelle, l'environnement. Dans ce cas, nous choisirons une association axée sur l'environnement. Soit nous choisissons une association axée sur les femmes. Dans tous les cas, le but serait de reverser un pourcentage (à déterminer) des bénéfices réalisés sur chaque vente réalisée. L'action se résumerait à : *une vente = une donation*.

VIII. PLAN FINANCIER

Cette dernière partie est axée sur l'élaboration du plan financier du projet Mamie Colette. Celle-ci permet de définir les objectifs financiers, de prévoir les revenus, les charges, les investissements, ainsi que d'évaluer la rentabilité et la viabilité économique de mon projet. Ce plan financier me servira également de base pour la prise de décisions et l'éventuelle obtention d'aide à crédit. Pour ce faire, j'ai utilisé le Template mis à disposition des entrepreneurs par le 1819 Hub Brussels, l'Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise. Ce Template se trouve sous un format Excel nommé « Plan financier ». Les données de base introduites dans le tableur sont issues de toutes mes recherches, mes calculs, mes estimations et mes hypothèses et sont présentes en annexe 13.

1. Revenus attendus, structure des coûts, rentabilité attendue

	2024	2025	2026
BILANS			
Chiffre d'affaires	23 617	26 081	28 469
Marge brute d'exploitation	3 756	4 142	4 536
Charges d'exploitation	15 418	15 133	15 133
Frais généraux	15 418	15 133	15 133
Ressources humaines	0	0	0
EBITDA	-11 662	-10 991	-10 596
Résultat avant impôts	-11 749	-11 751	-11 776
Résultat après impôts	-11 749	-11 751	-11 776

Le chiffre d'affaires prévu pour la première année est de 23.617€, de 26.081€ la deuxième et 28.469€ la troisième année. Pour calculer mon chiffre d'affaires, je me suis basée sur le volume de vente annuel estimé sur base de la méthode Top Down, avec une croissance estimée à 10% par an. J'ai ensuite multiplié les quantités par les prix de vente B2B eux-mêmes déterminés comme suit : prix de vente B2B HT = le coût de revient HT + marge bénéficiaire. Ces prix de vente ont été fixés compte tenu de tout le business model défini au préalable.

Concernant la structure des coûts, celle-ci s'organise en coûts fixes et coûts variables. Nos coûts variables représentent le coût des matières premières, le coût de production et l'étiquette informative accrochée sur chaque produit. Ces coûts diffèrent en fonction du type de produit. Nos coûts fixes représentent, quant à eux, tous les coûts de fonctionnement de l'activité. Au niveau de la rentabilité attendue, on observe que lorsque l'on retire les coûts variables, il ne reste que 3.756€ de marge brute d'exploitation (soit 15,9% de marge moyenne). Le résultat avant impôts affiche une perte de 11.749€ et est dû à une marge brute d'exploitation insuffisante pour couvrir les charges annuelles fixes de 15.418€.

La rentabilité est donc négativement impactée par ce faible taux de marge bénéficiaire lié à une matière de qualité, un prix qui est soumis aux revendeurs et qui doit néanmoins rester en cohérence avec les prix de vente acceptés par notre cible. Le projet présente donc une perte dès la première année et cela ne s'améliore pas pour les deux années qui suivent.

2. Break-even point

Le break-even point, ou seuil de rentabilité est atteint lorsque le montant total de nos ventes couvre les frais fixes et les frais variables. Dans notre cas, nous devons atteindre un chiffre d'affaires de 91.919,11€, soit vendre 1.244 bases, 2.527 clips et 1.749 culottes pour commencer à être rentable. Le seuil de rentabilité a été calculé en détail et se trouve dans le fichier Excel « Plan financier » dans la feuille nommée « BEP ».

3. Pistes envisagées pour maximiser la rentabilité

Afin d'augmenter notre rentabilité, plusieurs pistes ont été émises.

Augmenter le chiffre d'affaires : premièrement, nous visons une augmentation de la demande et du nombre de magasins revendeurs au fil du temps. De plus, nous comptons également nous diversifier en proposant à nos clientes de nouveaux produits tels que le body réversible. Cela nous donnera accès à de nouveaux marchés et élargira notre clientèle. La vente en ligne pourrait également être envisagée afin de toucher plus de femmes, mais cela impliquerait également d'autres investissements. Cependant, nous n'envisageons pas une augmentation des prix de vente par risque d'incompatibilité avec la demande du marché.

Améliorer la marge bénéficiaire : si nous augmentons nos ventes, nous pourrions commander de plus gros volumes auprès de nos fournisseurs et de notre usine de production, ce qui réduira nos coûts grâce aux tarifs dégressifs qui nous seront accordés.

Diminuer les charges d'exploitation : nous pourrions réduire le coût lié à l'abonnement SNCB en utilisant, par exemple, des plateformes communautaires payantes de covoiturage. Par la suite, nous pourrions aussi optimiser les coûts de nos réseaux sociaux afin d'y investir moins, mais mieux.

4. Investissements nécessaires

Puisque les produits se vendront via des revendeurs, je ne réalise pas d'investissement lors du lancement de l'activité. J'ai également choisi de travailler sans dépenses inutiles en utilisant ce que je possède déjà (ordinateur, GSM, etc.) afin de rester dans une approche de sobriété et de rester en cohérence avec mes valeurs et la mentalité de la marque.

5. Besoin en financement

Même si aucun investissement n'a été envisagé, un besoin de financement s'avère indispensable afin de financer le cycle d'exploitation de mon entreprise.

6. Besoin en fonds de roulement

Le calcul du BFR (actifs circulants hors trésorerie – dettes fournisseurs) laisse apparaître un BFR positif de 6.328€, impliquant de recourir au financement externe.

7. Sources de financement

Mon projet est autofinancé à hauteur de 20.000€ de capitaux propres entièrement libérés (15.000€ l'année N et 5.000€ l'année N+1). Le recours au crédit de caisse a été décidé pour faire face au besoin de trésorerie (voir ci-dessous). J'ai estimé au départ un montant de 10.000€, représentant un peu plus que la valeur de deux mois de stock.

8. Tableau de trésorerie sur 3 ans

	Année 1 - 2024								TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026
	5/2024	6/2024	7/2024	8/2024	9/2024	10/2024	11/2024	12/2024			
Trésorerie	1 497	1 475	-1 569	-1 515	-1 557	-2 112	-2 063	-2 110	-2 110	-8 996	-21 056
Prélèvement sur crédit de caisse	-	-	1 569	1 515	1 557	2 112	2 063	2 110	2 110	8 996	10 000
Valeurs disponibles sur compte	1 497	1 475	-	-	-	-	-	-	-	-	-11 056

Le tableau de trésorerie démontre que dès le mois de juillet de l'année N, notre trésorerie est négative. Le recours au crédit de caisse est nécessaire dès ce moment. La situation se détériore de mois en mois, les recettes ne permettant pas de couvrir les dépenses. En N+1, le crédit de caisse de 10.000€ s'avère aussi insuffisant pour faire face aux dépenses.

10. Bilan prévisionnel sur 3 ans

				Total de l'actif	6 328	6 592	-4 055
				Capitaux propres	3 251	-3 501	-15 277
				TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	
				Capital	15 000	20 000	20 000
				Réserves et résultat reporté	-11 749	-23 501	-35 277
				Dettes bancaires & emprunts à long terme	2 110	8 996	10 000
Actifs immobilisés	-	-	-	Emprunt 1 - (-)	-	-	-
Frais de constitution	-	-	-	Emprunt 2 - (-)	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-	-	Emprunt 3 - (-)	-	-	-
Immobilisations corporelles	-	-	-	Crédit de caisse	2 110	8 996	10 000
Amortissements cumulés	-	-	-				
Actifs circulants	6 328	6 592	-4 055	Autres dettes	967	1 097	1 222
Stocks	3 946	3 962	4 130	Dettes commerciales	-	-	-
Créances commerciales	2 381	2 630	2 871	Compte courant TVA	967	1 097	1 222
Compte courant TVA	-	-	-	Autres dettes	-	-	-
Autres créances	-	-	-	Total du passif	6 328	6 592	-4 055
Trésorerie	-	-	-11 056	Différence	-	0	0
Total de l'actif	6 328	6 592	-4 055				

Le total bilan s'élève à 6.328€ la première année. L'actif du bilan est composé exclusivement d'actifs circulants. On y trouve la valeur du stock (estimé à deux mois) ainsi que les créances commerciales. En fin d'exercice, les valeurs disponibles sont inexistantes, elles ont été utilisées entièrement pour faire face aux dépenses. Au passif du bilan, on retrouve les capitaux propres qui, dès la première année, sont réduits par la perte reportée de l'année N. Dès la deuxième année, les capitaux propres deviennent négatifs, situation très critique donc. On trouve également au passif les dettes financières à long terme (le crédit de caisse) ainsi que les dettes à court terme envers l'administration de la TVA. En conclusion, sur base de ce plan financier prévisionnel, il me paraît judicieux de ne pas lancer le projet dans sa forme actuelle. Mon capital propre serait perdu dès la première année et j'ai peu de chance de convaincre un créancier de m'accorder sa confiance.

IX. REcul CRITIQUE

Le début du projet s'est fait sur base d'une démarche dite « causale » (Sarasvathy, 2001- 2008). En effet, c'est en prenant du recul sur mon vécu et mon environnement, que j'ai réussi à détecter les opportunités à saisir. D'un côté, le manque de confiance en moi, les années de troubles alimentaires et le désespoir de trouver de bons sous-vêtements m'ont poussée à réfléchir aux causes du problème ; le manque d'inclusivité et de représentation et l'existence de produits inadaptés à la demande au sein du secteur de la lingerie. D'un autre côté, c'est également en prenant conscience du mode de production dans l'industrie du textile de l'habillement que j'ai réalisé qu'il était grand temps de changer les choses : produire moins, mais mieux, localement et à juste valeur. Je me suis donc basée sur mes expériences passées afin de mener mes premières actions entrepreneuriales (Jacquemin, Lesage & Ronteau, 2014).

Par la suite, j'ai également mobilisé une autre logique d'action, à savoir celle de l'« effectuation » (Sarasvathy, 2001 - 2008) aussi appelée la démarche « effectuale », plus flexible et adaptative que la première. Je suis partie des moyens dont je disposais (compétences, données, etc.) pour agir et co-construire mon projet avec l'engagement de personnes que j'ai eu la chance de rencontrer tout au long de mon cheminement. L'objectif était d'envisager les imprévus comme de nouvelles opportunités de créer de la valeur (Jacquemin, Lesage & Ronteau, 2014).

En effet, après avoir réalisé plusieurs recherches sur le sujet, le but premier du projet était de créer des sous-vêtements pour femmes écoresponsables et inclusifs fabriqués à partir de déchets océaniques recyclés, afin d'amener mon projet dans une économie circulaire. L'objectif était de réaliser le moins de déchets possible et, puisque le déchet qui pollue le moins est celui qui existe déjà, je trouvais l'idée, à mon sens, très efficace. Pourtant, durant mes entretiens empathiques, j'ai eu la chance d'échanger avec des femmes qui étaient dans l'obligation de ne porter que des sous-vêtements composés de matières naturelles pour cause de problèmes intimes. Dans une démarche inclusive, je ne pouvais pas ne pas prendre en compte cet élément, détourner le regard et exclure ces femmes de ma cible. C'est donc tout naturellement que je me suis dirigée vers du coton biologique ou plutôt du jersey de coton biologique, un tissu idéal pour la création de sous-vêtements selon le monde de la couture.

Ensuite, ma volonté était de vendre mes produits en ligne afin de toucher une zone géographique la plus large possible. Après avoir réalisé mon étude quantitative, je me suis très vite rendu compte que cette option n'était pas du tout pertinente au vu du nombre de femmes qui essayent

leurs sous-vêtements avant de les acheter. Ce changement de canal de vente s'est aussi fait en analysant mes concurrents. Nombreuses sont les marques de lingerie 100% en ligne qui installent des pop-ups et showrooms sur prises de rendez-vous afin que les clientes puissent essayer leurs produits. Donner la possibilité à mes clientes d'essayer leurs sous-vêtements était donc devenu non négociable.

Suite à mes entretiens sur cette thématique avec 17 femmes, j'ai compris que le problème majeur au niveau des sous-vêtements eux-mêmes était qu'ils n'allient que très rarement confort et esthétique. C'est alors que mon idée de sous-vêtements modulables m'est apparue. Après l'avoir confrontée au marché, j'ai eu la chance de voir que l'idée plaisait et les retours positifs vis-à-vis du concept ont été très nombreux. Nous sommes bien ici dans de l'effectuation puisque tous ces exemples montrent que Mamie Colette s'est aussi construite grâce aux échanges avec le marché.

Ensuite, puisqu'il fallait vendre mes produits en point de vente physique, mon idée était d'ouvrir une boutique indépendante Mamie Colette. J'avais donc tout prévu pour ouvrir cela au mieux (recherche de surface commerciale, étude des différentes villes, liste du mobilier, etc.) Néanmoins, après plusieurs discussions avec des acteurs plus expérimentés, je me suis rendu compte que l'ouverture d'une boutique indépendante avec si peu de produits, aucune notoriété, et un capital de départ limité, était extrêmement risquée. À quelques semaines de la remise du projet, j'ai donc dû changer mon plan d'action. Le canal de vente le plus cohérent pour mon projet était les magasins de lingerie multimarques. J'ai donc envisagé cet imprévu comme une nouvelle opportunité de créer de la valeur. Afin d'avoir une vue globale de tous ces apprentissages, un récapitulatif sous forme de ligne du temps est présent en annexe 14.

Concernant les difficultés rencontrées en tant qu'entrepreneuse, je peux tout d'abord citer le manque de considération du statut étudiant. Il est arrivé plusieurs fois que mes e-mails et appels téléphoniques n'aboutissent à aucune information ni aide de la part des entreprises, car elles ne travaillent qu'avec d'autres entreprises ayant un numéro de TVA. Il était donc compliqué pour moi d'obtenir des informations (devis, échantillons, catalogues, etc.) sans aucune société réelle. J'ai donc dû mettre en action la célèbre expression « *think of the box* » pour arriver à mes fins en utilisant des chiffres factices afin de recevoir des catalogues produits en ligne et en me faisant passer pour une cliente curieuse auprès de mes concurrents.

Une autre difficulté à souligner est celle de mon manque de compétences dans le domaine textile et de la bonneterie. Je n'ai aucune connaissance des tissus, des patronages, des méthodes de modélisation et conception des sous-vêtements. L'aspect financier a également été un challenge dans mon parcours entrepreneurial. C'est d'ailleurs au moment de la mise en place de mon plan financier que je me suis rendu compte que je manquais de compétences en comptabilité et finance. Ces deux dernières difficultés m'ont permis de comprendre un élément fondamental : la nécessité de se créer un réseau professionnel (Lamine, W., Fayolle, A., & Chebbi, H., 2015).

En effet, il est important pour un porteur de projet de mettre à profit ses compétences sociales et son réseau social afin de développer les connexions avec des acteurs pertinents et d'ainsi, bâtir son propre réseau entrepreneurial (Lamine & Fayolle, 2014). Le succès de jeunes entreprises dépend donc de la manière dont l'entrepreneur interagit avec son environnement (Fayolle, 2004).

Dans le cas de Mamie Colette, mon réseau entrepreneurial s'est composé au fur à mesure de l'élaboration du projet. Premièrement avec l'aide de mon petit frère, Matthias Scailquin, étudiant en infographie 3D pour la mise en œuvre de l'identité visuelle de ma marque. Deuxièmement avec l'aide et les conseils de la couturière Elodie Noël, quant aux dimensions des futurs patrons des sous-vêtements. Troisièmement, en ayant pris contact avec une ancienne professeur de comptabilité retraitée, Nicole Dedonder, qui a eu la gentillesse de m'aider dans la réalisation de mon plan financier.

Ces personnes font donc partie de l'équipe entrepreneuriale de Mamie Colette, qui peut être définie comme une équipe qui se lance dans un projet dont l'envergure est suffisamment importante pour générer une situation de rupture. Néanmoins, l'implication financière n'est pas nécessaire ; l'important est la rupture créée par le projet (Paturel, 2005). Ce qui permet de définir un membre d'une équipe entrepreneuriale, c'est l'engagement personnel et l'implication active dans le projet (Ensley et al., 1998). Si nous reprenons cette idée, je suis en mesure de dire que l'équipe entrepreneuriale de ma marque est composée de quatre personnes, toutes ayant pris part au projet sans prise de capital.

Je terminerais ce recul critique par l'aptitude qui me semble la plus centrale en entrepreneuriat et comment elle a été développée. Pour être totalement honnête, plusieurs compétences me semblent primordiales lors d'un projet entrepreneuriat : l'empathie, la persévérance et la flexibilité. Il est donc difficile de n'en élire qu'une. Néanmoins, je pense que la capacité à

adopter un comportement empathique est celle qui a été la plus challengeante pour ma part, mais qui m'a aussi le plus appris. En effet, j'avais une idée très précise des produits et de la marque que je voulais lancer. Cependant, je me suis rendu compte qu'en agissant de la sorte, je répondais à une aspiration personnelle et non aux besoins du marché. J'ai donc dû remplacer le mode « focus solution » par le mode « focus besoin ». Pour cela, l'empathie a été ma plus belle arme. Écouter, comprendre et me mettre à la place de mes futures potentielles clientes. Il est important de préciser que lors de mes entretiens empathiques, j'ai eu tellement d'empathie que je ne voyais plus les répondantes comme de futures clientes, mais tout simplement comme des femmes qui éprouvaient des besoins et qui cherchaient à être entendues. Prendre une position empathique m'a permis de créer un concept et une image de marque qui répondent aux exigences du marché, et avec du recul, c'est ce dont je suis le plus fière.

X. CONCLUSION FINALE

Lors de l'élaboration de ce mémoire de type projet, j'ai établi le business plan d'une entreprise créant des sous-vêtements belges, inclusifs et éco-responsables pour femmes, et ce, avec des partenaires 100% européens. La création de Mamie Colette s'est basée sur une étude de marché, plusieurs constats personnels et une récolte d'informations qualitatives et quantitatives auprès de futures consommatrices. Sa proposition de valeur, totalement innovante sur le marché et donc, totalement différente de celles de ses concurrents, se base sur la conception de sous-vêtements modulables (bases – clips en dentelle) qui n'obligent pas les femmes à faire de compromis. En effet, les sous-vêtements offrent confort et esthétique. La marque est également inclusive et prône la représentation de la réelle diversité des corps féminins à travers son marketing, mais également à travers ses produits.

Concernant la désirabilité du projet Mamie Colette, je suis en mesure de dire qu'il répond à un besoin existant sur le marché de la lingerie féminine. De plus, son offre crée une réelle valeur ajoutée pour les futures clientes. En effet, les produits de la marque sont innovants et apportent des améliorations significatives par rapport aux alternatives existantes sur le marché.

Parlons à présent de la faisabilité du projet. La chaîne de valeur de Mamie Colette est composée de différents collaborateurs clés qui possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre avec succès le projet. Je peux par exemple citer l'usine de production spécialisée dans la lingerie féminine et la styliste/modéliste pour la conception des différents modèles. De plus, une étude approfondie du marché a été effectuée afin d'évaluer les tendances du marché, l'analyse de la concurrence, la compréhension des besoins des clientes et l'évaluation de la demande potentielle pour les produits proposés. Ces éléments contribuent donc à la faisabilité du projet.

Néanmoins, même si je crois très fort en Mamie Colette, je dois malheureusement conclure qu'à ce jour, le lancement de Mamie Colette est déconseillé. Malgré les différents éléments encourageants cités plus haut, laissant espérer la réussite du projet, plusieurs arguments m'amènent à achever ce business plan en déclarant qu'il est plus judicieux de ne pas poursuivre ce projet dans sa forme actuelle. Cette conclusion est basée sur plusieurs facteurs clés qui ont été examinés en détail dans le plan financier. En prenant en compte l'ensemble des données financières recueillies et analysées, je peux conclure que le projet proposé n'est pas viable sur

le plan financier. Les coûts élevés, les projections de revenus insuffisants, les flux de trésorerie négatifs et la rentabilité inexistante prévue indiquent clairement que le lancement de Mamie Colette serait trop risqué et pourrait entraîner des pertes financières considérables.

Pour y remédier, il faudrait tout d'abord procéder à une réévaluation de la situation financière actuelle afin d'identifier les causes sous-jacentes du problème financier. Pour ma part, je pense qu'il faudrait trouver un moyen supplémentaire de vendre nos produits directement à nos clientes, sans avoir à supporter la commission importante des revendeurs, et ce, grâce à un canal de vente ne nécessitant pas de charges trop élevées. Cela permettrait d'augmenter notre marge bénéficiaire. La vente en ligne pourrait donc être envisagée, cela élargirait notre portée géographique et donc, augmenterait notre volume de ventes. Ensuite, une autre manière d'augmenter notre chiffre d'affaires serait de développer une stratégie marketing plus large pour promouvoir nos produits et notre marque. Nous avons le projet d'utiliser principalement les canaux en ligne et pas les canaux de communication physiques. De plus, réussir à bénéficier d'une aide financière (emprunt, subsides, etc.) au début de notre activité, permettrait d'éviter que les capitaux propres deviennent négatifs, dès la deuxième année. Pour finir, il serait également nécessaire de faire appel à des conseillers financiers, des experts-comptables et des consultants spécialisés dans la gestion des situations financières difficiles.

En conclusion, il est essentiel de garder à l'esprit que résoudre une situation financièrement non viable ne se fera pas du jour au lendemain. Cela nécessite une approche méthodique, de la patience et de la persévérance. Les difficultés financières peuvent être stressantes et décourageantes, mais en adoptant une attitude proactive et en prenant des mesures réfléchies, il est possible de surmonter les défis financiers et de bâtir un projet solide et prospère. C'est tout ce que je souhaite pour le futur de Mamie Colette, qui pourra, je le crois sincèrement, accomplir de grandes choses et qui pourra un jour, écrire la première page de son histoire.

XI. BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Rancic Moogk, D. 2012. *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*. Technology Innovation Management Review. P.23-26.

Ghezzi, A. (2019). *Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches : Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice*. Technological Forecasting and Social Change, Volume 146, P.945-960.

Jacquemin A., Xavier L. & Ronteau S. (2014). *Le comportement de l'entrepreneur: démarche causale, bricolage ou effectuation ?* Le Grand Livre de l'économie PME 2015 (pp.107-109).

Lamine, W., Fayolle, A., & Chebbi, H. (2015). *Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ?* Management international, 19(1), 158-176.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model nouvelle génération*. Paris, Pearson Education France.

Chan Kim W. & Mauborgne R. (2010). *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Pearson Education, London.

VIDÉOS

Sol, J. (Réalisatrice). (2021). Business Model Canvas for cooperative projects BMC². [Film].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=-CQIDG2wKW8>

ARTICLES INTERNET

Aboucher. (2022, 28 avril). *Publicité Responsable : l'inclusion et la diversité dans tout ça ?* Tangram Lab. <https://www.tangram-lab.fr/2022/04/28/publicite-responsable-linclusion-et-la-diversite-dans-tout-ca/>

Admin. (2023). *Besoins primaires et secondaires : caractéristiques et exemples – psychologie*. Spero hope. <https://fr.sperohope.com/necesidades-primarias-y-secundarias>

AFP (2022, 21 février). *La flambée des prix des matières premières affecte l'industrie textile*. Fashion Network. <https://fr.fashionnetwork.com/news/La-flambee-des-prix-des-matieres-premieres-affecte-l-industrie-textile.1379884.html>

Aurore. (2022, 20 septembre). *Lingerie écolo : top 6 des marques bio et éthiques*. ConsoGlobe. <https://www.consoglobe.com/lingerie-ecolo-jusqua-la-culotte-cg>

B, A. (2022). *Le guide complet de l'identité visuelle*. Canva . https://www.canva.com/fr_fr/decouvrir/identite-visuelle/

Berteaux, É. (2022, 7 avril). *Marketing inclusif, c'est quoi et comment s'en servir ?* Habefast. <https://habefast.ch/quest-ce-que-le-marketing-inclusif/>

Braun, A. Z. (2023, 26 avril). *Le bon modèle de Brand Key pour votre marque*. Sortlist Blog. <https://www.sortlist.be/fr/blog/brand-key/>

Cadilhon, A. (2023, 28 avril). *Mode inclusive : réelle avancée ou atout marketing ?* The Body Optimist. <https://www.ma-grande-taille.com/mode/femme/mode-inclusive-reelle-avancee-ou-atout-marketing-294700>

Ces marques textile qui utilisent du plastique des océans : explications. (2022, 12 juin). Collectif Démarqué. <https://collectifdemarque.wordpress.com/2020/05/05/ces-marques-textile-qui-utilisent-du-plastique-des-occeans-explications/>

Chabrol, S. (2022). *L'impact des nouvelles technologies dans la filière textile : la fin de la sous-traitance ?* Textile Addict. <https://textileaddict.me/limpact-nouvelles-technologies-filiere-textile-fin-de-traitance/>

Choisir sa palette de couleurs pour son identité visuelle. (2022). Ton empreinte. <https://tonempreinte.fr/comment-choisir-sa-palette-de-couleurs-pour-son-identite-visuelle/>

Couleur beige Signification et caractéristiques principales. (s.d.). Thpanorama. <https://www.thpanorama.com/blog/cultura-general/color-beige-significado-y-caractersticas-principales.html>

Couleur marron (s.d.). Code Couleur. <https://www.code-couleur.com/signification/marron.html>

D, D. (2022, 26 octobre). *L'e-commerce en Belgique : statistiques*. Retis, Experts en E-commerce & projets numériques. Retis. <https://www.retis.be/ecommerce-belgique-statistiques/>

Distribution en valeur du marché de la lingerie féminine par circuit en France 2019. (2023, 19 avril). Statista. <https://fr.statista.com/statistiques/540433/lingerie-feminine-repartition-circuits-distribution-valeur-france/>

Emploi et chômage. (s.d.). Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#figures>

FERREIRA PORTO, L. (2020). *Fast fashion : la vente de vêtements enregistre une hausse de 40 % en dix ans*. Gondola. <https://www.gondola.be/fr/news/fast-fashion-la-vente-de-vetements-enregistre-une-hausse-de-40-en-dix-ans>

Fuller, K., MD. (2022, 30 juin). *Body Positivity vs. Body Neutrality*. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/body-positivity-vs-body-neutrality-5184565>

Gabriel, N. (2022). *Stratégie de gifting : qu'est-ce que c'est ?* Trust Beauty. <https://www.trustbeauty.io/strategie-de-gifting-quest-ce-que-cest/>

Garnier, M. H. (2023, 21 mai). *Etam Live Show : les mannequins plus-size révolutionnent la mode*. Closer. <https://www.closermag.fr/mode/photos-etam-live-show-les-mannequins-plus-size-revolutionnent-la-mode-1027323>

Gourrierec, C., (2022). *Les changements à venir pour le textile*. Crystalchain. <https://crystalchain.io/loi-agec-changements-lindustrie-du-textile/>

Guang, L. (2022, 23 novembre). *Des produits chimiques dangereux dans les produits SHEIN*. Greenpeace Suisse. <https://www.greenpeace.ch/fr/story-fr/91951/produits-chimiques-dangereux-shein/>

H&M, Benetton et Zara suppriment les substances chimiques dangereuses de leurs vêtements. (2018, 18 juillet). Novethic. <https://www.novethic.fr/actualite/social/consommation/isr-rse/mode-h-m-benetton-zara-ils-ont-supprime-les-substances-chimiques-dangereuses-de-leurs-vetements-146081.html>

Iweps. (s. d.). *Catalogue des indicateurs statistiques*. WALSTAT. https://walstat.iweps.be/walstat-catalogue.php?theme_id=2

Le boom du « No Bra » Tendence de fond ou effet de mode ? (2020, 15 juillet) Ifop. https://www.datapressepremium.com/rmdiff/2010052/Rapport>Ifop_Nobra_2020.07.153.pdf

Le marché de la lingerie en France. (2023, 16 janvier). Businesscoot. <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-de-la-lingerie-france>

Les 5 innovations textiles qui vont faire le vêtement de demain. (s. d.). Adresse Paris. <https://adresse.paris/magazine/news/les-5-innovations-textiles-qui-vont-faire-le-vetement-de-demain>

Marcade, S. (2020). *2 femmes sur 3 confient être complexées par leur corps*. YouGov. <https://fr.yougov.com/topics/health/articles-reports/2020/07/09/2-femmes-sur-3-confient-etre-complexees>

Obé, L. (s. d.). *La mode sans dessus-dessous*. Ademe. <https://multimedia.ademe.fr/infographies/infographie-mode-qqf/>

Pauline. (2021, 14 septembre). *5 forces de Porter, analyse externe de votre entreprise*. ECN | E-Commerce Nation. <https://www.ecommerce-nation.fr/5-forces-de-porter/>

Paton, E. & Ramzy, A. (2021, 3 juillet). *Coalition Brings Pressure to End Forced Uighur Labor*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2020/07/23/fashion/uighur-forced-labor-cotton-fashion.html>

Perri, J. (2022, août 12). *Quelles sont les normes Européennes sur le textile en 2022 ?* Sino Sourcing. <https://sino-sourcing.fr/reglementation-europeenne-textile/>

Qu'est-ce que le coton biologique ? (2023, 20 avril). WeDressFair. <https://www.wedressfair.fr/matieres/coton-biologique>

Rapport sur le marché de la lingerie, Croissance et taille de l'industrie. (2021). Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/lingerie-market>

Rédaction, L. (2013, 6 décembre). *Fast fashion : définition, caractéristiques et impacts*. E-marketing. <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Fast-fashion-241796.htm>

Roberts, E. (s.d.). *Le premier Baromètre Inclusion & Diversité dans la Publicité*. <https://www.kantar.com/fr/inspirations/publicite-medias-et-rp/2022-le-barometre-inclusion-et-diversite-dans-la-publicite>

Rousset, V. (2022, 28 janvier). *Tout savoir sur le body positive pour s'aimer peu importe son corps*. Gala.fr. https://www.gala.fr/beaute/tendances_beaute/tout-savoir-sur-le-body-positive-pour-saimer-peu-importe-son-corps_485888

Segmentation marketing : Définition, critères et exemples. (2021, 8 février). GoCardless. <https://gocardless.com/fr/guides/articles/segmentation-marketing-definition-criteres-et-exemples/>

Shein, Zara, H&M : pourquoi la fast-fashion fait toujours l'unanimité dans le monde ? (2022, 3 décembre). Metrotime. <https://www.metrotime.be/fr/mode/shein-zara-hm-pourquoi-la-fast-fashion-fait-toujours-lunanimite-dans-le-monde>

Style, G. (2021). *Signification des couleurs : comment utiliser leurs pouvoirs dans votre communication ?* Graphicstyle. <https://www.graphicstyle.fr/communication/signification-des-couleurs/>

Valeur des exportations de textiles par pays dans le monde 2020. (2022, 31 mars). Statista. <https://fr.statista.com/statistiques/559768/principaux-pays-exportateurs-textiles-valeur-exportations-monde/>

Wang, D. (2022, 12 décembre). *Problem Solution Fit : What is it & how to find it.* Antler Academy. <https://www.antler.co/academy/problem-solution-fit>

Willot, I. (2022, 5 avril). *Exclu mode : les habitudes de consommation des Belges.* Weekend. <https://weekend.levif.be/lifestyle/mode/exclu-mode-les-habitudes-de-consommation-des-belges/>

RÈGLEMENTS OFFICIELS

Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions / Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Eur-Lex Europa. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>

Tests et certification REACH. EUROLAB. <https://www.eurolab.com.tr/fr/testler/tekstil-analizleri/reach-testleri-ve-sertifikasyonu>

Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE. Eur-Lex Europa. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

COURS

Bartier, A. (2017). Cours de marketing. EPHEC.

Schuilin, I. (2022). Cours de Brand management. Louvain School of Management.

LIVRES

Porcelijn, B. (2018). Notre empreinte cachée : Tout ce qu'il faut savoir pour vivre d'un pas léger sur la Terre. SEUIL. P.64

SITES OFFICIELS

Carrefour ; <https://www.carrefour.be/fr.html>

Devine ; <https://devine-lingerie.be>

ETAM ; <https://www.etam.be>

Je ne sais quoi ; <https://jenesaisquoiofficiel.fr>

La Fille d'O ; <https://lafilledo.com>

Lebenskleidung ; <https://www.lebenskleidung.com/fr>

Macosa Lingeire ; <https://www.macosa-lingerie.com/contact/>

Ma Petite Mercerie ; <https://www.mapetitemercerie.com/fr/>

Nénés Paris ; <https://nenes-paris.com>

Sheedo Studio ; <https://sheedostudio.com/fr/>

Simplement ; <https://simplement-lingerie.fr>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm